



Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources

Amandine Carrier Carrier-Vernhet

► To cite this version:

Amandine Carrier Carrier-Vernhet. Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources. Gestion et management. Université de Grenoble, 2012. Français. NNT : 2012GRENA033 . tel-00770161

HAL Id: tel-00770161

<https://theses.hal.science/tel-00770161>

Submitted on 4 Jan 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

Amandine Carrier Vernhet

Thèse dirigée par **Emmanuel Abord de Chatillon**

préparée au sein de l'IREGE

et de l'École Doctorale SISEO

Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources

Thèse soutenue publiquement le **30 novembre 2012**,

devant le jury composé de :

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Professeur des Universités. IAE Grenoble. Directeur de thèse

Nathalie COMMEIRAS

Professeur des Universités. Université de Grenoble. Suffragant

Céline DESMARAIS

Maitre de conférences. HDR. Université de Savoie. Suffragant

Jonathon HALBESLEBEN

Professeur. Culverhouse College of Commerce. Université d'Alabama. Suffragant

Olivier HERRBACH

Professeur des Universités. IAE Bordeaux. Rapporteur

Jean-Pierre NEVEU

Professeur des Universités. IAE Montpellier 2. Rapporteur

Maurice THEVENET

Professeur des Universités. CNAM PARIS/ ESSEC. Suffragant



« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail doctoral je tiens à exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble des personnes qui, à un moment ou à un autre, ont contribué à l'aboutissement de ce travail doctoral grâce à leur soutien et leur aide.

Mes remerciements s'adressent en priorité au Professeur Emmanuel Abord de Chatillon sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour. Mon parcours n'aurait sûrement pas été le même sans sa patience et ses encouragements. Je tiens à le remercier tout particulièrement pour avoir su gérer mes errances, pour son humanité. Je lui suis aussi fortement reconnaissante de m'avoir permis d'accéder à des terrains riches et variés. Ces terrains ont, en outre, été l'occasion de rencontres et de collaborations extrêmement enrichissantes.

Mes remerciements vont également aux différents membres du jury : les Professeurs Olivier Herrbach et Jean-Pierre Neveu qui ont accepté la tâche ardue d'évaluer ce travail doctoral, les Professeurs Nathalie Commeiras, Jonathon Halbesleben et Maurice Thévenet ainsi que le Docteur Céline Desmarais pour avoir accepté de prendre part au jury de soutenance. Leurs commentaires seront sources d'enrichissement pour mes travaux futurs. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma respectueuse reconnaissance.

Je tiens également à remercier la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) et tout particulièrement les Professeurs Pierre Volle et Cédric Lesage pour le programme du CEFAG 2010 qu'ils ont concocté. Ce programme a été l'occasion d'échanges extrêmement enrichissants et je tiens à remercier toutes les personnes qui y ont participé. Ce programme a aussi été l'occasion de réaliser un séjour dans un laboratoire étranger. À ce titre, je tiens à remercier toute l'équipe de l'université d'Alabama pour m'avoir accueillie.

Je remercie également toutes les personnes qui se sont rendues disponibles pour répondre aux différentes enquêtes mais aussi celles qui ont permis la diffusion et l'aboutissement de celles-ci. Sans elles, ce travail n'aurait pas été possible. Ce travail doit donc beaucoup à l'équipe prévention et sécurité de la collectivité territoriale enquêtée dans ce travail mais aussi plus largement à la collectivité territoriale. Il doit aussi beaucoup à l'équipe de l'APEC et tout particulièrement à Raymond Pronier et Hélène Alexandre. Je remercie également toutes les personnes avec qui j'ai pu collaborer à l'occasion de ces différents projets pour avoir, directement ou non, fait progresser ce travail et enrichi la réflexion. Merci donc à Fabien

Deloche, Céline Desmarais, Maryse Dubouloy et Damien Richard.

Je tiens aussi à remercier tous mes collègues du département Techniques de commercialisation de l'IUT pour m'avoir intégrée dans leur équipe pédagogique. Je manifeste également ma reconnaissance aux membres de l'IAE Savoie-Mont-Blanc.

Je remercie également TOUS les membres de l'IREGE pour leurs encouragements et leurs précieux conseils, même s'il m'est difficile de tous les citer. Par ailleurs, je souhaite tout particulièrement exprimer ma gratitude au Professeur Mareva Sabatier pour son soutien et sa disponibilité.

J'ai une pensée amicale pour les doctorants de l'IREGE et je tiens tout particulièrement à remercier Anna, Anne, Céline, Dorothée, Marianne, Jérémy et Safae pour leur soutien. Quant à toi, Sébastien, je te souhaite bon courage pour la dernière ligne droite.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et mes amis pour tout.

Sans pour autant pouvoir remercier tout le monde (que les oubliés me pardonnent !) j'espère que toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont aidé à l'aboutissement de ce travail, trouvent ici l'expression de ma reconnaissance la plus sincère !

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 15

PARTIE 1 LES FONDEMENTS DU LIEN IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET EPUISEMENT

PROFESSIONNEL 31

INTRODUCTION DE LA PARTIE 1 32

CHAPITRE 1 L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : QUELS ÉTATS-D'ESPRIT POUR QUELS

LIENS AU TRAVAIL ? 33

SECTION 1. VERS UNE COMPRÉHENSION DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE 36

1.1. QU'EST-CE QUE L'IMPLICATION DANS LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE ? 36

1.2. QU'EST-CE QUE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE 44

1.3. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : QUEL FONCTIONNEMENT? 60

SECTION 2. SANTÉ ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE 69

2.1. LES RELATIONS ENTRE IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET SANTÉ 70

2.2. LE RÔLE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LES MODÈLES DE LA SANTÉ AU TRAVAIL 79

2.3. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : UNE FORCE AMBIVALENTE SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL ? 84

CHAPITRE 2 L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : UNE LONGUE DÉPRESSION DES RESSOURCES... 97

SECTION 1. DE LA SANTÉ À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL 99

1.1. DU BIEN-ÊTRE AU STRESS PROFESSIONNEL 99

1.2. L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL 112

SECTION 2. LES MODÈLES THÉORIQUES 125

2.1. LES MODÈLES CLASSIQUES DU STRESS PROFESIONNEL 126

2.2. UNE APPROCHE BASÉE SUR LES RESSOURCES 141

CHAPITRE 3 QUATRE PHASES POUR UNE MÉTHODE MIXTE 157

SECTION 1. LE DESIGN DE LA RECHERCHE 159

1.1. LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE 159

1.2. LE CHOIX D'UNE DÉMARCHE HYBRIDE : ABDUCTIVE-DÉDUCTIVE 164

1.3. LE CHOIX DE METHODES MIXTES 166

SECTION 2. UNE RECHERCHE MIXTE 171

2.1. LE CHOIX DE RECITS DE VIE COMME ÉTUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE 171

2.2. LES ÉTUDES QUANTITATIVES 182

SECTION 3. LES MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉLIMINAIRES 206

3.1. LES ANALYSES PRELIMINAIRES 207

3.2. LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE 209

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 231

PARTIE 2 RÉSULTATS : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE UNE RESSOURCE À DOUBLE

TRANCHANT ? 233

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2 234

CHAPITRE 4 IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : VERS LA COMPRÉHENSION D'UN LIEN APPAREMMENT CONTRADICTOIRE 235

SECTION 1. DE LA COLLECTE À L'ANALYSE DE RÉCITS DE VIE DE CADRES ÉPUISÉS :

MÉTHODES ET VALIDITÉ 237

1.1. LA COLLECTE DES DIX RÉCITS DE VIE 237

1.2. L'ANALYSE DES RÉCITS DE VIE 243

1.3. LA VALIDITÉ DE L'ÉTUDE QUALITATIVE 252

SECTION 2. DES CADRES IMPLIQUÉS ET ÉPUISÉS.....	256
2.1. LES FONDEMENTS DE L'ANALYSE DES RECITS DE VIE DES CADRES	257
2.2. VERS LA COMPRÉHENSION DE L'ÉPUISEMENT DES CADRES INTERROGÉS	263
2.3. APPROFONDISSEMENT DES RÉSULTATS ET NOUVELLES PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	278
CHAPITRE 5 IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : TESTS D'UN LIEN COMPLEXE	295
SECTION 1. PRÉSENTATION DES DONNÉES.....	298
1.1. BASES DE DONNÉES ET BASE DE TRAVAIL.....	298
1.2. STATISTIQUES DESCRIPTIVES GÉNÉRALES.....	307
1.3. UNE ANALYSE TYPOLOGIQUE : LES PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	317
SECTION 2. LE RÔLE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.....	329
2.1. EXPLIQUER L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.....	329
2.2. LES INTERACTIONS DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AVEC LES VARIABLES IDENTIFIÉES.....	343
CHAPITRE 6 DISCUSSION GÉNÉRALE : PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL, DES RELATIONS SUBTILES.....	381
SECTION 1. DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AU BURNOUT.....	383
1.1. LES DIMENSIONS DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	383
1.2. LES PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE IDENTIFIÉS.....	385
1.3. QUELS NIVEAUX D'EXPÉRIENCE POUR QUEL PROFIL D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ?	389
1.4. L'EXPLICATION DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.....	392
SECTION 2. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET <i>BURNOUT</i> : LES RELATIONS INDIRECTES.	399
2.1. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : UNE RESSOURCE NATURELLEMENT PROTECTRICE ?.....	399
2.2. LIEN À L'ORGANISATION ET WORKAHOLISME ?.....	405
2.3. LIEN À L'ORGANISATION ET ABSENCE DE DISTANCE ORGANISATIONNELLE	413
SECTION 3. MISE EN PERSPECTIVE	415
3.1. PROFILS D'IMPLICATION ET CARACTERISTIQUES : SYNTHÈSE.....	415
3.2. LA THÉORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES.....	420
3.3. LA PRISE EN COMPTE DU TEMPS.....	421
CONCLUSION DE LA PARTIE 2	425

CONCLUSION GÉNÉRALE	427
----------------------------------	------------

BIBLIOGRAPHIE	440
----------------------------	------------

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 - Le design de la recherche	26
Figure 2 - Modèle simplifié de la recherche	26
Figure 3 - Thèse défendue et enchaînement des six chapitres	29
Figure 4 - Extrait du modèle tri-dimensionnel tiré de Meyer <i>et al.</i> , 2002, p.22.....	64
Figure 6 - Graphique reflétant l'effet atténuateur de l'implication organisationnelle	82
Figure 7 - Graphique reflétant l'effet exacerbant de l'implication organisationnelle.	83
Figure 8 - Graphique reflétant l'effet pseudo-exacerbant de l'implication organisationnelle. Tiré de Meyer et Maltin (2010, p. 326)	84
Figure 9 - Effet modérateur de l'implication organisationnelle dans la relation stressseurs-santé au travail- la réaction initiale. Tiré de Meyer et Maltin (2010, p. 326).....	86
Figure 10 - Effet modérateur de l'implication organisationnelle dans la relation stressseurs- santé au travail- tiré de Meyer et Maltin (2010, p. 326).....	87
Figure 11. Effet modérateur de l'implication organisationnelle dans la relation stressseurs-santé au travail- Tiré de Meyer et Maltin (2010, p. 326)	88
Figure 12 - Hypothèses relatives à l'explication de l'épuisement professionnel à partir des profils d'implication organisationnelle.....	94
Figure 13 - Le bien-être affectif ou psychologique : une vision bidimensionnelle (Warr, 1990, 2007)	102
Figure 14 - Définition du stress stimulus-reponse (Ivancevich et Matteson, 1980, p. 8).....	105
Figure 16 - L'articulation des variables du modèle	154
Figure 17 - Hypothèses relatives à l'explication de l'épuisement professionnel à partir des variables de contrôle	155
Figure 18 - Design mixte séquentiel exploratoire de cette recherche.....	168
Figure 20 - L'articulation des variables du modèle	231
Figure 21 - Le modèle relatif à l'interaction de l'incivilité et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.....	281
Figure 22 - Le workaholisme médiateur de la relation implication organisationnelle épuisement professionnel.....	283
Figure 23 - Le modèle relatif à l'interaction du workaholisme et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel	284
Figure 24 - L'absence de distance organisationnelle médiateur de la relation implication organisationnelle épuisement professionnel	288
Figure 25 - Modèle simplifié de la recherche	289
Figure 26 - Modèle simplifié et synthétisé	297
Figure 27 – Graphique représentant les profils de workaholisme. Echantillon CT.....	305
Figure 28 – Graphique représentant les profils de workaholisme. Echantillon APEC.....	305
Figure 29 – Graphique représentant les profils d'implication organisationnelle. Echantillon CT (N=924).....	319
Figure 30 – Graphique représentant les profils d'implication organisationnelle Echantillon APEC (moins de 50 ans).....	320
Figure 31 - Explication de l'épuisement professionnel. Les relations directes	330

Figure 32 - Explication de l'épuisement professionnel. Résultats principaux. Echantillon CT	337
Figure 33 - Explication de l'épuisement professionnel. Résultats principaux. Echantillon APEC	342
Figure 34 - Relation entre le profil d'implication et le burnout. Echantillon APEC.....	342
Figure 35 - Modèle simplifié	343
Figure 36 - Relation implication organisationnelle et workaholisme dans le développement de l'épuisement professionnel	346
Figure 37 - L'implication organisationnelle : antécédent du workaholisme	347
Figure 38 - Le workaholisme médiateur de la relation implication organisationnelle-épuisement professionnel.....	358
Figure 39 - Le profil workaholisme excessif médiatise partiellement la relation entre le profil des IONorm faible et l'épuisement physique et émotionnel. Echantillon de la collectivité territoriale.....	360
Figure 40 - Le workaholisme médiatise partiellement la relation entre certains profils d'implication et l'épuisement professionnel.....	360
Figure 41 - Le modèle relatif à l'interaction du workaholisme et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.....	361
Figure 42 - Implication organisationnelle-workaholisme : modération. Echantillon CT	367
Figure 43 - Implication organisationnelle-workaholisme : modération. Echantillon APEC Masculin.....	368
Figure 44 - Implication organisationnelle-workaholisme : modération. Echantillon APEC féminin	368
Figure 45 Le modèle relatif à l'interaction de l'incivilité et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.....	369
Figure 46 - Implication organisationnelle-incivilité : modération. Echantillon CT	373
Figure 47 - L'absence de distance organisationnelle médiateur de la relation implication organisationnelle-épuisement professionnel	374
Figure 48 - L'absence de distance organisationnelle médiatise partiellement la relation entre le profil d'implication et burnout. Echantillon masculin APEC	376
Figure 49 - Relation implication organisationnelle et workaholisme dans le développement de l'épuisement professionnel	385
Figure 50 - Le modèle relatif à l'interaction de l'incivilité et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.....	401
Figure 51 - Le modèle relatif à l'interaction de l'incivilité et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.....	403
Figure 52 - Relation implication organisationnelle et workaholisme dans le développement de l'épuisement professionnel	407
Figure 53 - Relation implication organisationnelle et workaholisme dans le développement de l'épuisement professionnel.....	408
Figure 54 - L'absence de distance organisationnel médiateur de la relation implication organisationnelle-épuisement professionnel	415
Figure 55 - Le profil des impliqués : synthèse des résultats	416

Figure 56 - Le profil des IOAcper : synthèse des résultats les plus probants.....	417
Figure 57 - Le profil des IOCNorm faible (Echantillon CT).....	418
Figure 58 - Le profil des IONorm.....	418
Figure 59 - Le profil des IOCmalt	419
Figure 60 - Le profil des IOCg. Principaux résultats.....	420

TABLES DES TABLEAUX

Tableau 1 - Les définitions de l'implication organisationnelle d'après Allen et Meyer (1996), Vandenberghe, Landry et Panaccio (2009) et Colle (2006)	47
Tableau 2 - Synthèse des caractéristiques principales de différentes formes de lien au travail	48
Tableau 3 - Synthèse des modèles principaux de l'implication organisationnelle	59
Tableau 4 - Synthèse des principales références sur le lien stressseurs-IO	75
Tableau 5 - Définitions du burnout	115
Tableau 6 - Synthèse des principaux modèles théoriques du stress	140
Tableau 7 - Perret et Seville, 2007 ; Teddlie et Tashakkori, 2009	163
Tableau 8 - Les principaux types de design mixte (à partir de Teddlie et Tashakkori, 2009)	168
Tableau 9 - Caractéristiques essentielles du récit de vie. (Joyeau, Demontrond et Schmidt, 2010, p. 19)	175
Tableau 10 - Items de l'échelle de mesure du Burnout (Shirom et Melamed, 2006 ; Sassi et Neveu, 2010)	187
Tableau 11 - Items de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle. Collectivité territoriale	188
Tableau 12 - Items de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle. Echantillon APEC.	189
Tableau 13 - Items de l'échelle de mesure du workaholisme	191
Tableau 14 - Items de l'échelle de mesure de la charge de travail	191
Tableau 15 - Items de l'échelle de mesure de l'incivilité	192
Tableau 16 - Items de l'échelle de mesure du conflit VP-vp	192
Tableau 17 - Items de l'échelle de mesure du sentiment d'utilité	193
Tableau 18 - Items de l'échelle de mesure du sentiment du soutien social	193
Tableau 19 - Items de l'échelle de mesure du sentiment du support organisationnel perçu .	194
Tableau 20 - Items de l'échelle de mesure de la qualité du management	194
Tableau 21 - Items de l'échelle de mesure du détachement psychologique du travail	194
Tableau 22 - Items de l'échelle de mesure du sentiment de la perception du changement ...	195
Tableau 23 - Résultat exploratoire de l'échelle d'absence de distance organisationnelle	201
Tableau 24 - Enquêtes et voies d'administration	205
Tableau 25 - Synthèse des variables et échelles utilisées dans les questionnaires	206
Tableau 26 - Indices d'ajustement retenus (Roussel, 2005)	214
Tableau 27 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire des stressseurs hors workaholisme	222
Tableau 28 - Rho de Joreskog des stressseurs hors workaholisme	222
Tableau 29 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire du workaholisme	223
Tableau 30 - Rho de Joreskog du workaholisme	223
Tableau 31 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire du workaholisme	224
Tableau 32 - Rho de Joreskog du workaholisme	224
Tableau 33 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire du soutien social	224
Tableau 34 - Rho de Joreskog du soutien social	225
Tableau 35 - résultat de l'analyse factorielle confirmatoire du soutien social	225

Tableau 36 - résultat de l'analyse factorielle confirmatoire des ressources	226
Tableau 37 - Rho de Joreskog des ressources.....	226
Tableau 38 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire de l'implication organisationnelle	227
Tableau 39 - Rho de Joreskog de l'implication organisationnelle.....	227
Tableau 40 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire de l'implication organisationnelle	228
Tableau 41 - Rho de Joreskog de l'implication organisationnelle.....	228
Tableau 42 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire de l'épuisement professionnel.....	229
Tableau 43 - Rho de Joreskog de l'épuisement professionnel.....	229
Tableau 44 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire de l'épuisement professionnel.....	229
Tableau 45 - Rho de Joreskog de l'épuisement professionnel.....	229
Tableau 46 - Extrait de la grille d'analyse de l'état de mal-être	239
Tableau 47 - Entretiens des cadres.....	241
Tableau 48 - Durée des entretiens.....	243
Tableau 49 - Les différentes phases de la vie de Sébastien	246
Tableau 50 - Extrait de codage des types d'exigences ou ressources.....	248
Tableau 51 - Grille de codage des différentes formes d'IO	250
Tableau 52 - Extrait de codage du mal-être	251
Tableau 53 - Phases principales et événements catalyseurs	262
Tableau 54 - événements catalyseurs à l'origine des difficultés des cadres.	264
Tableau 55 - Les exigences (E) et les ressources manquantes (R) de la période charnière... ..	266
Tableau 56 - Évolution du lien à l'organisation (implication organisationnelle).	274
Tableau 57 - Évolution du niveau de mal être des cadres.....	275
Tableau 58 - Manque de distance	285
Tableau 59 - Les différentes modalités de prise de distance vis-à-vis du travail	286
Tableau 60 - Tableau croisé genre- classe d'âge : échantillon et population de référence....	300
Tableau 61 - Mesure des variables de contrôle.....	303
Tableau 62 - Liste des abréviations des variables.....	307
Tableau 63 - Epuisement professionnel : collectivité territoriale vs norme	308
Tableau 64 - Dispersion de l'épuisement professionnel : collectivité territoriale vs norme .	309
Tableau 65 - Epuisement professionnel : les cadres échantillon APEC vs norme	311
Tableau 66 - Dispersion de l'épuisement professionnel : échantillon APEC vs norme	311
Tableau 67 - Niveau d'épuisement professionnel selon le genre et l'encadrement.....	312
Tableau 68 - Moyenne de l'implication organisationnelle : échantillon APEC vs référence internationale.....	315
Tableau 69 - Test d'égalité de moyenne entre les encadrants et les non encadrants sur les populations masculines et féminines.	316
Tableau 70 - Les profils d'implication organisationnelle. Echantillon CT.	319
Tableau 71 - Profils d'implication organisationnelle. Echantillon APEC moins de 50 ans (N=977).....	320
Tableau 72 - Résultats de la comparaison de moyenne par profil. Échantillon CT.....	324
Tableau 73 - Résultats de la comparaison de moyenne par profil. Échantillon APEC	325

Tableau 74 - Récapitulatif des variables explicatives de l'épuisement professionnel des deux échantillons.	330
Tableau 75 - Résultats du test de Ramsey. Echantillon CT	333
Tableau 76 - Résultats des estimations linéaires expliquant l'épuisement professionnel. Échantillon CT	334
Tableau 77 - Résultats des estimations linéaires expliquant l'épuisement professionnel. Échantillon APEC Hommes (H) et Femmes (F).....	338
Tableau 78 - Modèle probit pour la variable workaholisme binaire. Échantillon CT et APEC.	350
Tableau 79 - Modèle logit multinomial pour la variable workaholisme discrète à 4 modalités. Échantillon CT.	354
Tableau 80 - Modèle logit multinomial pour la variable workaholisme discrète à 4 modalités. Échantillon APEC.....	356
Tableau 81 - Résultat des tests de l'effet de médiation du workaholisme dans la relation IONorm burnout. Echantillon CT.....	359
Tableau 82 - Résultat des tests de l'effet de médiation du workaholisme dans la relation entre profil d'implication et burnout. Echantillon APEC hommes-femmes.....	360
Tableau 83 - Le workaholisme comme modérateur de la relation IO – burnout. Échantillon CT	363
Tableau 84 - Le workaholisme comme modérateur de la relation IO – burnout. Échantillon APEC	365
Tableau 85 - Analyse de l'incivilité comme variable modératrice dans la relation IO- burnout. Échantillon CT.....	371
Tableau 86 - Estimation de l'absence de distance organisationnelle échantillon APEC.....	375
Tableau 87 Résultat des tests de l'effet de médiation de l'absence de distance organisationnelle dans la relation entre profil d'implication et burnout. Echantillon APEC.....	376
Tableau 88 - Synthèse des résultats relatifs aux tests d'hypothèses et propositions.	378
Tableau 89 - Les profils d'implication organisationnelle identifiés dans ce travail	385
Tableau 90 - Comparaison des profils d'implication des recherches antérieures et de ce travail doctoral	386
Tableau 91 - Design de la recherche.....	429

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Qu'ils se manifestent chez l'individu à travers des suicides, des troubles musculo-squelettiques, ou bien qu'ils se révèlent grâce à une hausse de l'absentéisme ou du *turnover*, les risques psychosociaux doivent être pris au sérieux et gérés par les managers, au même titre que les autres risques professionnels. En 2007, 27.9 % des travailleurs européens déclarent avoir été exposés à des risques altérant leur bien-être mental. Ceci représente 55.6 millions de travailleurs européens¹. L'organisation internationale du travail met d'ailleurs en garde contre la montée des risques psychosociaux majoritairement dus à la pression temporelle, à la charge de travail, au harcèlement et à la violence (EC, 2010). Pourtant, la prise de conscience de l'ampleur de ces risques dans l'organisation est souvent liée à des événements dramatiques (Renault, France Télécom) qui entachent l'image de l'organisation. Alors même que des accords nationaux se sont conclus sur le stress (2008), le harcèlement ou la violence au travail (2010), les acteurs de l'organisation se trouvent souvent démunis face à ces risques qui altèrent la santé de l'individu, celle de l'organisation mais aussi celle de la société dans son ensemble. L'INRS a ainsi estimé que le stress produisait, en 2007 et en France, un coût social minimum de 2 à 3 milliards d'euros². Le stress serait à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues, selon le rapport de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail (2002). Si le stress ne recule pas, c'est aussi parce que les managers éprouvent des difficultés à mettre en œuvre les mesures adéquates de prévention et de gestion des risques (ESENER, 2012).

Les risques psychosociaux sont définis comme « *des aspects et caractéristiques du travail qui ont la capacité de provoquer de la souffrance physique ou psychosociale* » (Cox, Griffiths et Gonzalez, 2000). Ainsi, s'ils sont souvent confondus avec les risques psychosociaux, le stress et l'épuisement professionnel ne sont en réalité que des manifestations de ces risques. Syndrome psychologique tridimensionnel, l'épuisement professionnel ou *burnout*, est une réponse à une exposition chronique à des agents stressants d'origine professionnelle (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). A la différence du stress, le *burnout* est un syndrome qui se développe sur du long terme et dont il est difficile de se remettre (Schaufeli et Enzmann, 1998). S'il est un bon indicateur de l'état des risques psychosociaux (RPS), le *burnout* dévoile la gravité de la situation dans laquelle se trouve un individu et son organisation et place le manager dans une situation encore plus ardue. Il est donc préférable de ne pas laisser le

¹ EU labour force survey ad hoc module 2007.

² <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress/consequence-entreprise.html>

burnout se développer. Les difficultés que les managers éprouvent lorsqu'ils doivent gérer les risques psychosociaux s'expliquent, notamment, par le fait que subsistent des zones d'ombre dans les mécanismes (ou processus) qui mènent au *burnout* (Schaufeli & Enzmann, 1998 ; Halbesleben & Buckley, 2004).

Si d'une part les fragilités individuelles et d'autre part les conditions de travail sont accusées d'être à la base de l'altération de la santé d'un individu au travail, cela n'explique pas pourquoi un individu décide de s'enfermer dans une situation intenable pouvant le mener au suicide, plutôt que de mettre fin au lien l'unissant à son travail. Ainsi, et dans un contexte où les organisations cherchent à renforcer le lien les unissant à chacun de ses salariés, autrement dit l'implication organisationnelle, notamment grâce aux tactiques de socialisation organisationnelle (Ashforth, Sluss et Saks, 2007), nous pouvons nous interroger sur le rôle que joue l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.

Avant d'exposer l'architecture de la recherche, nous allons présenter le contexte et l'objet de la recherche ainsi que les principaux intérêts que présente ce travail.

LA CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE

L'objet de cette recherche s'appuie essentiellement sur le constat de lacunes observées dans la littérature. Après avoir précisé le contexte et les objectifs de cette recherche, nous présenterons brièvement son cadre théorique.

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

L'implication organisationnelle, définie comme le lien qui unit un individu à son organisation (Mathieu et Zajac, 1990) est un concept multidimensionnel qui reflète (a) le désir d'un individu de rester membre de son organisation, (b) l'obligation morale qu'il ressent et qui le pousse à maintenir son lien à l'organisation ou encore (c) le besoin qu'il a de poursuivre cette relation (Meyer et Allen, 1991). Si l'implication organisationnelle est l'un des concepts de la littérature le plus étudié, ceci s'explique notamment grâce aux bénéfices qu'apporte

l'implication organisationnelle aux organisations. C'est ainsi qu'elle décourage l'absentéisme (Burton, Lee et Holtom, 2002), favorise les comportements citoyens, la conscience professionnelle et le respect des exigences professionnelles (Tremblay *et al.*, 2010) ou encore la performance au travail (Jamarillon, Mulki et Marshall, 2005). Bien que ce concept ait été fortement étudié, certains pans ont été délaissés. Trois d'entre eux constituent le fondement de cette recherche doctorale.

✓ **Implication organisationnelle et épuisement professionnel : un lien insuffisamment exploré**

Si de nombreuses études se sont intéressées aux impacts de l'implication organisationnelle pour les organisations, elles sont bien plus rares à s'être intéressées à ses conséquences sur la santé des individus (Meyer et Maltin, 2010). Parmi celles qui s'y sont intéressées nous pouvons distinguer celles portant sur la relation directe qui unit implication organisationnelle et santé au travail et celles se focalisant sur la relation indirecte unissant les deux concepts précédents.

▪ **L'analyse de la relation directe**

Les recherches qui étudient la relation directe entre l'implication organisationnelle et la santé au travail sont les plus fréquentes. Elles concluent généralement à une relation négative entre une mauvaise santé au travail et l'implication organisationnelle affective (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolytsky, 2002 ; Meyer et Maltin, 2010) et positive avec l'implication organisationnelle continue (Meyer *et al.*, 2002 ; Irving et Coleman, 2003 ; Addae et Wang, 2006). Inversement, une relation positive entre l'implication organisationnelle, notamment affective, et le bien-être est trouvée (Bentein, Stinglhamberger et Vandenberghe, 2000 ; Siu, 2002). Enfin les résultats concernant la dimension normative de l'implication organisationnelle s'avèrent peu concluants (Meyer et Maltin, 2010).

▪ **L'analyse de la relation indirecte**

Meyer et Maltin (2010) ont répertorié douze études s'intéressant au rôle modérateur de l'implication organisationnelle dans les relations entre les stressseurs et la pression. Parmi celles-ci, *des résultats contradictoires* sont relevés. Si certaines recherches relèvent le rôle tampon de l'implication organisationnelle affective sur le lien entre stress et mal-être (Siu et

Cooper, 1998 ; Begley et Czajka, 1993 ; Schmidt, 2007, Siu, 2002), d'autres rapportent un effet nul (Leong, Furnham et Cooper, 1996), tandis que d'autres soulignent l'effet aggravant de l'implication organisationnelle dans la relation entre stress et mal-être (Irving et Coleman, 2003 ; Reilly, 1994). Bien qu'ayant rapporté un lien direct négatif entre l'implication organisationnelle affective et la tension, Irving et Coleman (2003) ont observé que la relation entre stress et tensions était plus forte pour les employés les plus impliqués affectivement. Concernant l'implication organisationnelle continue, les recherches ont, là aussi, relevé soit un effet aggravant (Irving et Coleman, 2003 ; Wasti 2005) soit l'absence d'effet (King et Sethi, 1997) sur la santé au travail de l'individu.

L'analyse de la littérature a mis en exergue l'insuffisance des recherches portant sur le lien entre l'implication organisationnelle et la santé au travail, et tout particulièrement sur le lien indirect.

✓ **Rareté des études portant sur les dimensions de l'implication organisationnelle autres que la dimension affective.**

La majorité des recherches relatives au lien entre l'implication organisationnelle et la santé se focalisent sur la dimension affective de l'implication organisationnelle, délaissant ainsi les dimensions continues et normatives. L'attraction des chercheurs pour la dimension affective s'explique par l'aspect bénéfique qu'endosse celle-ci. C'est en effet cette dimension qui correspond à une force positive tant pour les individus que pour l'organisation (Meyer *et al.*, 2002). Si les deux autres dimensions sont délaissées, la dimension normative est celle qui a le moins attiré l'attention. Deux raisons peuvent expliquer cela. La première est liée à la forte corrélation trouvée entre la dimension affective et la dimension normative. En effet, la dimension normative peine à se distinguer de la dimension affective, les chercheurs choisissent donc parfois de ne pas l'intégrer dans leur recherche (Randall *et al.*, 1990 ; Neveu 1994 ; Ko *et al.*, 1997). La seconde est liée aux résultats faibles et peu concluants relatifs à l'étude de cette dimension. Pour Meyer, Stanley et Parfyonova (2012), cette dimension peut avoir une double facette : elle peut d'une part correspondre à un impératif moral, et d'autre part à une obligation, contrepartie d'une dette. Dans le premier cas, elle aura donc un effet bénéfique proche de celui de la dimension affective et dans le second, son effet sera plutôt

néfaste, surtout lorsqu'elle est associée à la dimension continue. La dimension continue, quant à elle, est aujourd'hui divisée en deux sous-dimensions. L'une liée aux coûts perçus par l'individu et l'autre au manque d'alternative disponible pour l'individu (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber, 2005). Si la première est considérée comme plus bénéfique que la seconde (Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay et Fils, 2007), rares sont les études étudiant ces deux facettes et encore plus lorsqu'il s'agit d'étudier le lien qui les unit à l'épuisement professionnel.

L'analyse de la littérature a permis de constater une rareté des études portant sur le lien entre la santé au travail et les dimensions normatives et continues liées au manque d'alternative et continue liée aux coûts perçus.

✓ La complexité des profils n'est pas prise en compte

Si les études relatives aux dimensions normatives et continues sont rares, celles s'intéressant à toutes les dimensions sont encore moins fréquentes. Pourtant, les dimensions de l'implication organisationnelle peuvent coexister chez chaque individu à des degrés différents (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001). Ceci crée donc de l'hétérogénéité chez chaque individu qu'il est préférable de capter avant toute analyse. Or, Meyer, Stanley et Parfyonova (2012) soulignent le fait que les dimensions de l'implication organisationnelle interagissant entre elles, elles peuvent chacune masquer les effets de l'autre. Ces auteurs encouragent donc à favoriser une approche par profil qui permettrait de mieux capter ces interactions et donc de mieux comprendre les liens entre implication organisationnelle et épuisement professionnel.

Les études par profil sont rares. En se basant sur les travaux de Meyer, Stanley et Parfyonova (2012) nous recensons seulement sept études par profil. Trois d'entre elles, s'intéressent aux liens qui unissent IO et santé au travail.

Les différentes dimensions de l'implication organisationnelle pouvant coexister à des degrés différents chez chaque individu, les dimensions interagissent et peuvent tronquer les effets de chacune d'elle. Afin de capter cette hétérogénéité, il est préférable d'adopter une approche par profil pour analyser les liens entre implication organisationnelle et santé au travail.

OBJECTIF DE LA RECHERCHE.

Si le rôle de l'implication organisationnelle constitue l'objet de notre recherche, cette dernière cherche à mieux comprendre comment se développe l'épuisement professionnel à partir du lien qui unit un individu à son organisation. Il s'agit donc plus précisément de comprendre dans quelle mesure et comment l'implication organisationnelle peut renforcer ou diminuer l'épuisement professionnel. Notre recherche cherche donc à répondre à la question principale suivante :

Quel rôle joue l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel ?

La réponse à cette question de recherche passe par l'étude des liens directs et indirects qui unissent ces deux concepts et débouche sur trois sous questions principales.

Quelle est l'influence directe de chacun des profils d'implication organisationnelle dans l'explication de l'épuisement professionnel ? Nous tenterons d'expliquer l'épuisement professionnel à partir des profils d'implication organisationnelle identifiés en amont à partir des données dont nous disposons.

Existe-t-il des situations dans lesquelles l'implication organisationnelle pourrait favoriser le développement de l'épuisement professionnel ? L'objectif de cette question est d'identifier des situations dans lesquelles l'implication organisationnelle pourrait avoir un effet néfaste sur l'individu.

Quelle est l'influence indirecte de chacun des profils d'implication organisationnelle dans l'explication de l'épuisement professionnel ? À partir des situations identifiées en réponse à la question précédente, nous tenterons de déterminer le rôle indirect de chacun des profils d'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel

LE CADRE THÉORIQUE

Afin de répondre à nos questions de recherche nous avons choisi de mobiliser la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1988, 1989, 1998, 2011). Cette théorie, particulièrement pertinente, pour comprendre comment le stress mène à l'épuisement professionnel (Shirom, 1989), est centrée sur les ressources dont dispose un individu pour faire face aux situations difficiles qu'il rencontre.

Selon cette théorie, le mal-être apparaît lorsque les ressources de l'individu sont menacées (insécurité du travail, ambiguïté de rôle), perdues (perte de poste) ou quand le retour attendu sur l'investissement réalisé n'est pas fructueux (pas de promotion après un travail acharné). Sont considérés comme « ressources » *« les objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisés par les individus ou qui servent à obtenir d'autres objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies »* (Hobfoll, 1989, p.516). La théorie de la conservation des ressources en a identifié quatre catégories. Les ressources peuvent être (a) des objets matériels (bureau) ou symboliques (statut socioéconomique) ; (b) des conditions (sécurité du travail, statut familial...) ; (c) des caractéristiques personnelles (traits de personnalité, compétences, estime de soi, reconnaissance...) ; (d) et des ressources énergétiques qui aident à l'acquisition de nouvelles ressources (temps, argent, connaissances...). Cette dernière catégorie est extrêmement précieuse. En effet, les ressources énergétiques ont la capacité de se convertir et de fournir d'autres ressources qui sont, elles, valorisées par l'individu (compétences sociales, pouvoir, confiance, etc.). Face aux difficultés qu'il rencontre, l'individu va donc mobiliser les ressources à sa disposition. Cependant, s'il n'a pas à sa disposition les ressources nécessaires, ou alors que les ressources qu'il valorise sont menacées ou amoindries, il peut se retrouver en situation de stress, voire d'épuisement.

Cette théorie présente plusieurs avantages qui ont conduit à la choisir comme cadre théorique pour cette recherche.

- Tournée vers les solutions plus que vers la victimisation (Neveu, 2007), cette approche permet de fournir des pistes d'actions pour le manager.
- Cette théorie permet aussi de mieux comprendre pourquoi, face à un même problème, un individu peut se retrouver en situation d'épuisement et un autre réussir à faire face à la situation.

- Cette théorie permet de prendre en compte la longueur de développement du *burnout*. En effet, pour qu'un individu soit en situation d'épuisement, il faut qu'il n'ait plus suffisamment de ressources.
- Elle permet de mieux comprendre le lien entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. Ainsi, l'implication organisationnelle peut être vue comme une ressource énergétique au sens d'Hobfoll (1988) puisqu'elle est associée au plaisir de travailler (Thévenet, 2007) et aide les individus à faire face aux exigences des situations de travail. L'implication peut en outre produire de nouvelles ressources : par exemple, la dimension affective de l'implication organisationnelle peut procurer des ressources sociales à l'individu (Wright et Hobfoll, 2004).

INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE

L'enjeu de ce travail doctoral est triple : théorique, méthodologique et managérial.

Intérêt théorique de la recherche

D'un point de vue théorique, deux contributions principales sont attendues.

Les recherches s'intéressant au stress professionnel ou à l'épuisement professionnel mobilisent des cadres théoriques plutôt pathogéniques (Neveu, 2007) dans lesquels l'individu est une victime et a peu d'emprise sur la situation. Cette recherche souhaite donc mobiliser un cadre d'analyse qui met l'accent sur les facteurs susceptibles de permettre aux acteurs de faire face aux situations de travail qu'ils rencontrent. Par ailleurs, nous souhaitons poursuivre le développement de cette théorie qui attire de plus en plus de chercheurs étudiant l'épuisement professionnel (Neveu, 2007 ; Gorgievski, Halbesleben et Bakker, 2011 ; Alarcon , Edwards, Menke, 2011 ; Penney, Hunter et Perry, 2011 ; De Cuyper, Raeder, Van der Heijden et Wittekind, 2012) et son lien avec l'implication organisationnelle (Lapointe, Vandenberghe et Panaccio, 2011).

La deuxième contribution théorique que nous attendons est relative à l'analyse du lien entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. La littérature étant sur ce point peu développée et divergente, ce travail devrait permettre d'améliorer la compréhension du

lien qui unit ces deux concepts. Par ailleurs, elle devrait compléter la connaissance relative aux profils d'implication organisationnelle.

Intérêt méthodologique de la recherche

La contribution méthodologique principale attendue de cette recherche réside dans la construction d'une échelle permettant de mesurer l'absence de distance organisationnelle, concept identifié par l'étude qualitative comme ayant un rôle dans le développement de l'épuisement professionnel et ne semblant pas exister dans la littérature.

Le deuxième intérêt méthodologique de ce travail est relatif à la diversité des méthodes de collecte des données, des techniques d'analyse de données ainsi que des données elles-mêmes. Nous avons en effet réalisé une étude qualitative exploratoire, et trois études quantitatives. Chacune de ces études poursuivait des objectifs distincts. Ainsi, si l'étude qualitative visait à mieux comprendre le lien entre implication organisationnelle et épuisement professionnel, elle devait permettre de proposer des pistes d'analyses pour les études quantitatives suivantes. Deux des études quantitatives avaient pour objectif de tester une partie des hypothèses et propositions issues de la partie théorique et de l'analyse qualitative. Si la première base de données concerne les agents d'une même collectivité territoriale occupant des métiers et positions hiérarchiques différentes, la seconde concerne des cadres référencés à l'APEC, issus d'entreprises différentes. La troisième étude quantitative devait permettre d'explorer la structure factorielle de l'échelle de mesure construite lors de ce travail doctoral.

Intérêt managérial

Enfin, ce travail se veut également tourné vers les managers. L'intérêt principal de ce travail est de sortir des considérations acquises selon lesquelles l'implication organisationnelle est une force systématiquement positive, tant pour les individus que pour l'organisation. L'objectif est de fournir aux managers et aux organisations une vision plus réaliste quant à l'implication organisationnelle et à son impact sur l'individu et donc sur l'organisation. En effet, si certains profils d'implication sont associés à moins d'épuisement professionnel de manière directe, ils peuvent l'être positivement dans une relation indirecte et donc aboutir à plus d'épuisement.

Par ce travail doctoral, nous cherchons donc à identifier les situations risquées qu'il faut éviter de développer et à donner des conseils aux managers afin qu'ils évitent de les favoriser ou qu'ils arrivent à les gérer lorsqu'elles sont déjà enclenchées.

ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE

Après avoir développé le design de cette recherche nous présenterons la démarche générale de la recherche.

LE DESIGN DE LA RECHERCHE

Ce travail doctoral cherche à comprendre le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel. Pour répondre à cette exigence, un design méthodologique mixte, s'inscrivant dans une approche pragmatique, a été déployé. Il mélange :

- ✓ Une étude qualitative exploratoire réalisée aux moyens de dix récits de vie effectués auprès de cadres en situation d'épuisement professionnel
- ✓ Trois études quantitatives. Une des études quantitatives correspond à la phase exploratoire de la création d'une échelle de mesure et porte sur 182 individus actifs. Les deux autres permettent de tester nos hypothèses et propositions de recherche et sont constituées d'une part de 924 agents d'une collectivité territoriale et d'autre part de 977 cadres français.

Le design de cette recherche peut être résumé dans la figure 1 suivante.

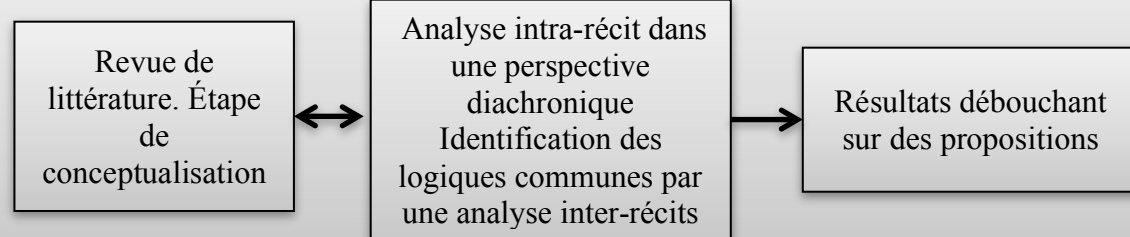
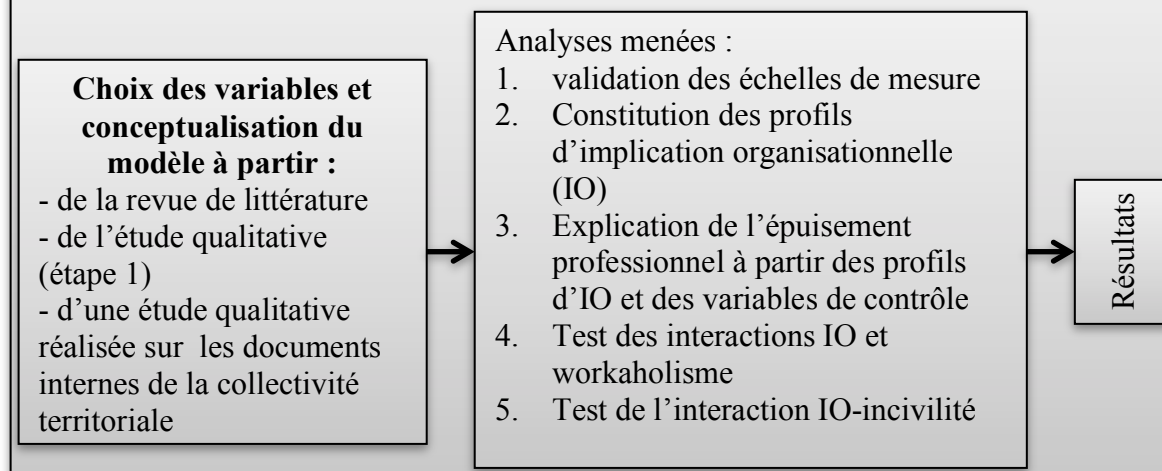
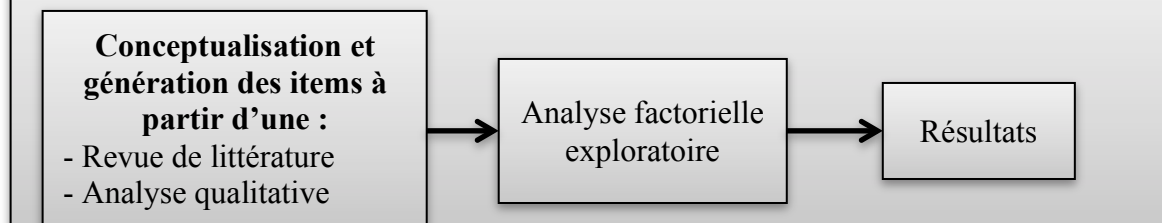
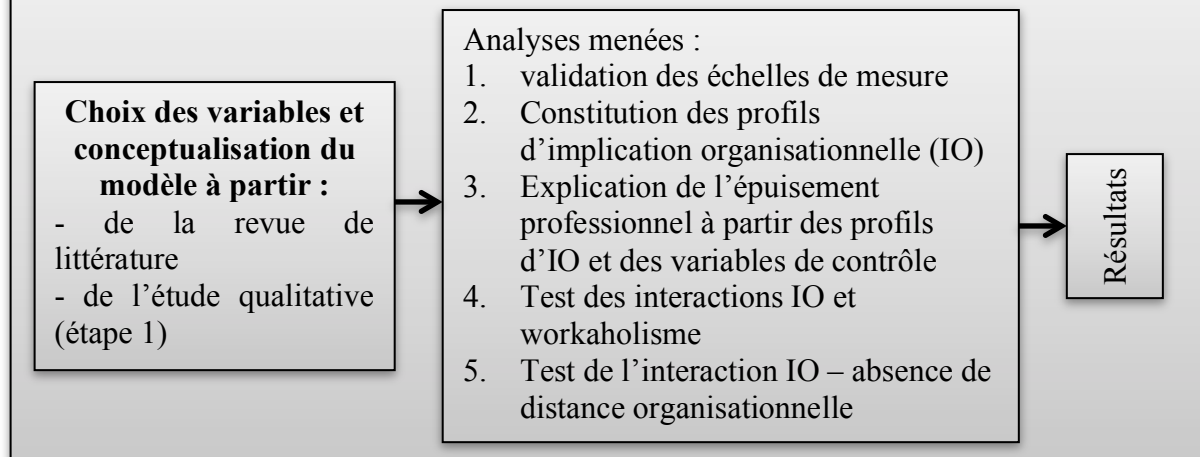
Étude qualitative : 10 récits de vie de cadres en situation d'épuisement professionnel**Étude quantitative. Échantillon de la collectivité territoriale (n=924)****Étude quantitative. Échantillon de 182 individus****Étude quantitative. Échantillon APEC (n= 977)**

Figure 1 - Le design de la recherche

Notre recherche s'articulera autour du modèle simplifié qui a été synthétisé dans la figure 2. Nous cherchons principalement à expliquer l'épuisement professionnel à partir de l'implication organisationnelle et plus précisément des profils identifiés grâce à la méthode non hiérarchique *Kmean*.

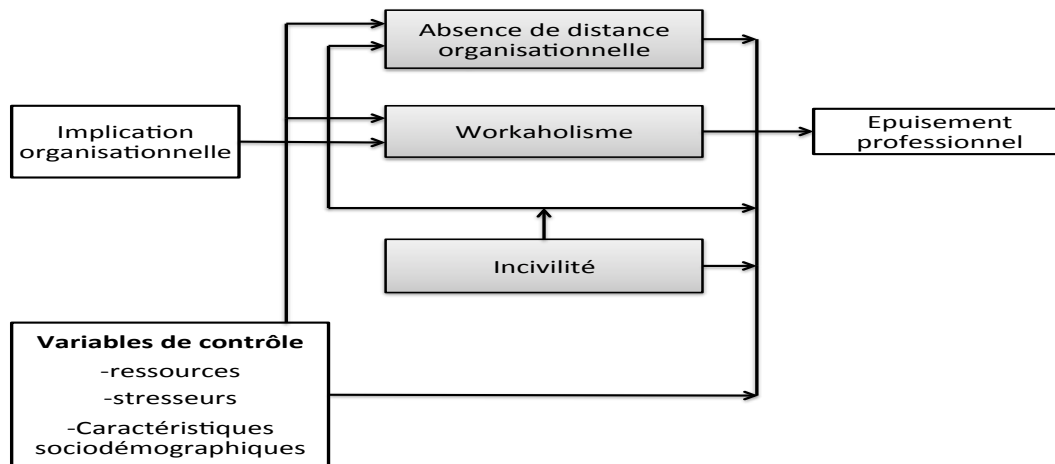


Figure 2 - Modèle simplifié de la recherche

Ainsi, dans un premier temps, nous étudierons les liens directs qui unissent l'implication organisationnelle à l'épuisement professionnel en contrôlant des ressources, stresseurs et caractéristiques sociodémographiques identifiés comme importants soit par la littérature soit par l'analyse qualitative.

Dans un second temps, nous chercherons à expliquer l'épuisement professionnel à partir de l'interaction de l'implication organisationnelle et de variables identifiées par l'analyse qualitative exploratoire comme intervenant dans la relation entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. Nous étudierons donc l'interaction entre l'implication organisationnelle et les variables suivantes :

- ✓ **Le workaholisme.** Plus précisément, nous verrons dans quelle mesure l'implication organisationnelle conduit à l'épuisement professionnel par le biais du workaholisme. Nous verrons ensuite si le workaholisme modère la relation entre implication organisationnelle et épuisement professionnel.

- ✓ ***L'absence de distance organisationnelle.*** Sera plus précisément étudiée la question de l'effet médiateur de cette variable dans la relation entre implication organisationnelle et épuisement professionnel.
- ✓ ***L'incivilité.*** Nous étudierons l'effet modérateur de l'incivilité sur l'implication organisationnelle.

DÉMARCHE GÉNÉRALE

Les six chapitres de notre thèse visent à défendre la thèse suivante : l'implication organisationnelle est une ressource à double tranchant qui permet de protéger les individus de l'épuisement professionnel mais qui peut devenir néfaste sous certaines conditions.

Ce travail doctoral se structure autour de deux parties principales. La première concerne les fondements du lien entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel alors que la seconde est relative aux résultats.

La première partie de ce travail est construite autour de trois chapitres.

Le premier chapitre s'intéresse au concept d'implication organisationnelle. Après avoir défini et positionné le concept d'implication organisationnelle au sein des différentes formes de lien au travail, ce chapitre insiste sur les relations de l'implication organisationnelle avec la santé au travail.

Le deuxième chapitre est relatif à l'épuisement professionnel. Ce chapitre cherche à situer l'épuisement professionnel au sein de la santé au travail et donc par rapport aux concepts de bien-être et de stress. Une fois qu'auront été délimités les contours de chacun de ces concepts, nous développerons les principaux modèles d'analyse de ce travail et préciserons le cadre d'analyse choisi pour ce travail doctoral.

Le troisième chapitre est consacré à la présentation du design de la recherche. Après avoir justifié les raisons qui nous ont poussés à nous inscrire dans une approche pragmatique, nous expliquons les raisons qui nous ont fait choisir un design méthodologique mélangeant une approche qualitative exploratoire et une approche quantitative. Ce chapitre s'intéressera aux

techniques d'analyse qualitative pouvant être utilisées et développera les analyses préparatoires des études quantitatives.

La deuxième partie de ce document est relative aux résultats et défend l'idée selon laquelle l'implication organisationnelle est une ressource à double tranchant.

Le quatrième chapitre concerne l'analyse qualitative exploratoire. Cette analyse porte sur dix cadres français en situation d'épuisement professionnel et mobilise la technique des récits de vie. Ce chapitre a pour objectif de mieux comprendre les liens qui existent entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. Les entretiens ont été analysés, dans un premier temps, de manière verticale grâce à une analyse intra-récits puis, dans un second temps, afin de repérer des similitudes entre les parcours de vie, une analyse inter-récits a été réalisée. À l'issue de ces analyses, le modèle de recherche a été complété et des propositions à tester ont émergé.

Le cinquième chapitre de ce travail présente les résultats quantitatifs. Après avoir décrit les échantillons à partir des statistiques, nous répondrons aux questions posées et testerons les hypothèses et propositions. Chacune des questions sera traitée distinctement et une explication de la méthodologie mobilisée sera réalisée.

Le sixième chapitre commente les résultats obtenus lors des études menées, et les confronte à la littérature. Dans ce chapitre, nous tenterons de mettre en évidence le fait que les relations entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel sont subtiles et complexes.

La démarche générale retenue est synthétisée dans la figure 3 ci-après.

Thèse défendue : l'implication organisationnelle est une ressource à double tranchant qui permet de protéger les individus de l'épuisement professionnel mais qui peut devenir néfaste sous certaines conditions

Partie 1. Les fondements du lien entre implication organisationnelle et épuisement professionnel

Chapitre 1. L'implication organisationnelle : quels états d'esprit pour quels liens à la santé au travail ?

De la compréhension de l'implication organisationnelle aux liens qui unissent santé et implication organisationnelle

Chapitre 2. L'épuisement professionnel : une longue dépression des ressources

Positionnement de l'épuisement professionnel dans la santé au travail et présentation des modèles théoriques

Chapitre 3. Quatre temps pour une recherche mixte

Justification du choix d'une approche pragmatique et du recours à une méthodologie mixant méthodes qualitatives et quantitatives. Présentation des techniques d'analyses qualitatives et des analyses préparatoires quantitatives

Partie 2. Résultats : l'implication organisationnelle, une ressource à double tranchant

Chapitre 4. Implication organisationnelle et épuisement professionnel : vers la compréhension d'un lien apparemment contradictoire

Présentation des résultats et proposition de pistes de recherches

Chapitre 5. Implication organisationnelle et épuisement professionnel : tests d'un lien complexe

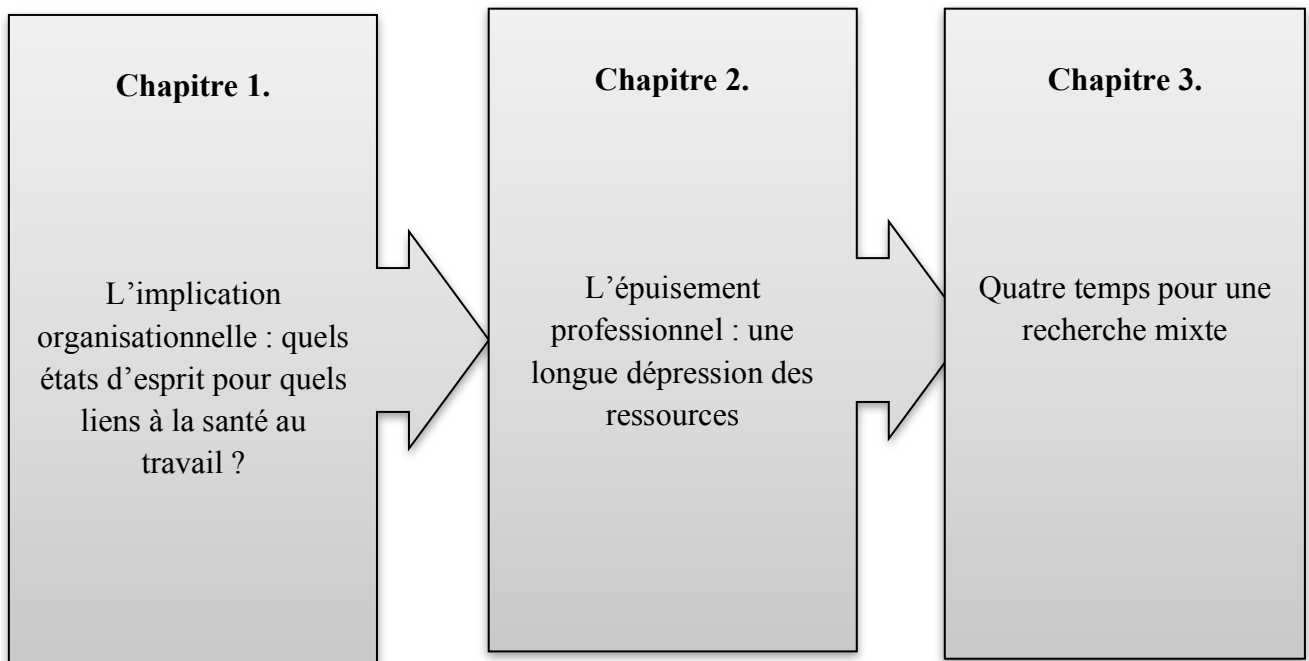
Présentation des résultats par sous-modèle et test des hypothèses de recherche

Chapitre 6. Discussion générale : profils d'implication organisationnelle et épuisement professionnel, des relations subtiles

Discussion des résultats de la partie qualitative et quantitative et enfin, pour conclure ce chapitre, mise en perspective et discussion générale

Figure 3 - Thèse défendue et enchaînement des six chapitres

PARTIE 1 LES FONDEMENTS DU LIEN IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET EPUISEMENT PROFESSIONNEL



INTRODUCTION DE LA PARTIE 1

La première partie de cette recherche sert de fondements au lien qui unit l'implication organisationnelle à l'épuisement professionnel. Elle va donc chercher à délimiter les concepts centraux de cette recherche : l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnelle.

Pour cela, nous allons dans un premier chapitre nous intéresser au concept d'implication organisationnelle. Après avoir dessiner les contours de ce concept très apprécié dans la littérature, nous allons tenter de cerner ses liens avec la santé au travail.

Le deuxième chapitre va, quant à lui, nous permettre de positionner le concept d'épuisement professionnel par rapport à d'autres concepts relatifs à la santé au travail comme le sont le bien-être ou le stress. Il permettra aussi de rappeler les principales théories fondatrices permettant d'expliquer l'apparition du stress et de l'épuisement professionnel chez un individu. À cette occasion, nous développerons la théorie que nous avons choisie dans ce travail doctoral comme cadre d'analyse. C'est ainsi que la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001) permettra d'éclairer le développement de l'épuisement professionnel et les liens qui l'unissent à l'implication organisationnelle.

Enfin, dans un troisième chapitre nous expliquerons la démarche méthodologique choisie dans le cadre de ce travail doctoral. Cette recherche étant guidée par une méthodologie mixte nous développerons l'intérêt de mobiliser à la fois une étude qualitative et des études quantitatives. Enfin, nous présenterons les résultats des études préparatoires à l'analyse quantitative.

CHAPITRE 1 L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : QUELS ÉTATS-D'ESPRIT POUR QUELS LIENS AU TRAVAIL ?

SECTION 1. VERS UNE COMPREHENSION DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE 36

1.1. QU'EST-CE QUE L'IMPLICATION DANS LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE ?	36
1.1.1. VERS UNE COMPRÉHENSION DE L'IMPLICATION	36
1.1.2. LES DIFFÉRENTES FACETTES DE L'IMPLICATION.....	40
1.2. QU'EST-CE QUE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	44
1.2.1. UNE MULTITUDE DE DEFINITIONS.....	45
1.2.2. LES MODÈLES DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	49
1.3. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : QUEL FONCTIONNEMENT?.....	60
1.3.1. LES MÉCANISMES DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	60
1.3.2. LES CORRÉLÉS DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	63

SECTION 2. SANTE ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE.... 69

2.1. LES RELATIONS ENTRE IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET SANTÉ	70
2.1.1. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET STRESSEURS.....	70
2.1.2. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET INDICATEURS DE SANTÉ.....	75
2.2. LE RÔLE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LES MODÈLES DE LA SANTÉ AU TRAVAIL	79
2.2.1. LES EFFETS PRINCIPAUX DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LES MODELES DE LA SANTE AU TRAVAIL	80
2.2.2. DE L'EFFET CONTRADICTOIRE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	81
2.3. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : UNE FORCE AMBIVALENTE SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL ?	84
2.3.1. LES EFFETS MODÉRATEURS : DES RÉSULTATS NUANCÉS	85
2.3.2. L'IMPLICATION : UNE FORCE PARADOXALE ?	89

INTRODUCTION DU CHAPITRE 1

L'implication organisationnelle est un des concepts de la littérature en comportement organisationnel le plus étudié et pourtant les études qui s'intéressent à la relation entre l'implication organisationnelle et la santé au travail sont bien plus rares. Ceci s'explique d'une part par la difficulté qu'il y a eu à stabiliser ce concept et d'autre part par l'attrait offert par les conséquences organisationnelles.

La conceptualisation de l'implication organisationnelle a fait couler beaucoup d'encre et sa stabilisation a été longue.

En effet, de nombreux modèles ont été proposés pour décrire ce lien particulier qui unit un individu à son organisation. Ce n'est que depuis le modèle tri-dimensionnel proposé par Allen et Meyer (1990, 1991, 1996) qu'un certain consensus a été trouvé sur ce concept. Modèle, toutefois encore soumis à discussions et évolutions (Stinglhamberger, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Neveu, 1994 ; Ko *et al.*, 1997).

Par ailleurs, l'appellation même du lien qui unit l'individu à l'organisation a été soumise à débat puisque la traduction en français du terme *commitment* (en anglais) diffère de part et d'autre de l'Atlantique. Dès lors, ce terme est traduit par engagement au Canada et implication en français. Or, ces deux termes réfèrent en réalité à deux concepts distincts qui étudient le lien de l'individu avec une facette différente de son travail. Pour éviter toutes confusions, Neveu (1996) recommande de parler d'engagement lorsqu'il s'agit de la relation entre l'individu et son travail, le terme d'implication étant réservé à la relation qui unit l'individu à son organisation.

Les conséquences organisationnelles de l'implication organisationnelle sont celles qui ont le plus attiré puisque les chercheurs mais aussi les professionnels voient en cette attitude au travail – notamment dans sa dimension affective – une force positive reflétant un contexte de travail particulièrement favorable aux entreprises (Meyer et Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). C'est ainsi qu'elle décourage l'absentéisme (Burton, Lee et Holtom, 2002), et l'intention de quitter l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer *et al.*, 2002), favorise les comportements citoyens, la conscience professionnelle et le respect des exigences professionnelles (Tremblay *et al.*, 2010) ou encore la performance au travail (Jamarillon, Mulki et Marshall, 2005).

La prise de conscience sociétale sur les coûts liés à la santé au travail a certainement influencé l'amorce des recherches sur le lien entre santé et implication organisationnelle. Les rares recherches qui étudient cette relation se sont particulièrement penchés sur le lien direct qui les unissait et ont globalement montré une relation positive entre santé et implication, notamment dans sa dimension affective. Les autres, s'intéressant aux liens indirects, encore plus rares, présentent des résultats divergents (Meyer et Maltin ; 2010).

Ce chapitre souhaite donc appréhender les liens qui existent entre l'implication organisationnelle et la santé au travail (section 2). Cependant, avant l'atteinte de cet objectif et face à la complexité attenante à ce construit, il semble important de préciser les contours de ce concept (section 1).

SECTION 1. VERS UNE COMPRÉHENSION DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Le concept d'implication organisationnelle (ou IO) rappelle nécessairement un ensemble d'autres concepts plus ou moins liés qui peuvent mener à une confusion rendant difficile l'appréhension de celui-ci. Dès lors, la première partie de cette section vise à clarifier le concept d'implication, plus général mais aussi à démêler les différentes facettes de ce construit. Ce n'est que dans les deux parties suivantes, lorsque les différents concepts auront été précisés, que l'implication organisationnelle sera développée. La deuxième partie se focalisera donc sur le concept d'implication organisationnelle ainsi que sur les modèles marquants qui l'expliquent. La troisième partie, quant à elle, s'intéressera brièvement au développement de l'implication organisationnelle.

1.1. QU'EST-CE QUE L'IMPLICATION DANS LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE ?

Implication au travail, implication envers la profession ou envers la carrière, implication professionnelle ou encore engagement, la littérature regorge d'écrits sur l'implication dans la sphère professionnelle ce qui sème une confusion quant à la réalité qu'appréhende ce concept. Dès lors, avant de nous intéresser aux différentes réalités envisagées par ce concept, il semble important de définir ce qu'est l'implication dans la sphère professionnelle.

1.1.1 VERS UNE COMPRÉHENSION DE L'IMPLICATION

De nombreuses définitions de l'implication (*commitment*, en anglais), sont proposées par la littérature. Il ne s'agit pas ici d'en proposer une revue exhaustive mais de mieux comprendre ce que signifie ce concept. Après avoir brièvement précisé les états d'esprit qui sous-tendent l'implication, nous évoquerons la nature de l'implication organisationnelle.

L'IMPLICATION : DES ÉTATS D'ESPRIT DIFFÉRENTS ?

Pour Meyer et Herscovitch (2001), si une grande variété existe dans les définitions de l'implication, certains éléments se retrouvent globalement dans chacune d'elles et constituent le noyau central de ce concept qui tout en le caractérisant, le différencient des autres concepts. Dès lors, Meyer et Herscovitch (2001, p.301) envisagent l'implication comme une force :

- ✓ Stabilisatrice ou contraignante,
- ✓ Guidant le comportement d'un individu.

Selon ces auteurs, la contrainte qu'elle fait peser sur l'individu peut restreindre la liberté d'un individu en l'astreignant, par exemple, à suivre le plan d'action qu'il s'était initialement fixé et auquel il est lié. Pourtant, l'implication d'un individu ne doit-elle pas, initialement, résulter d'un choix libre ? L'implication cacherait-elle deux visions contraires ? C'est ce que suggère Brickman (1987).

En effet, Brickman (1987) estime que l'implication a deux visages correspondant à deux extrêmes opposés. D'une part, l'implication peut correspondre à un état de « *flow* » et d'autre part à une forme « d'aliénation ».

- ✓ Développée par Csikszentmihalyi (1975), la notion de « *flow* » caractérise un état de complète absorption dans lequel un individu se plonge lorsqu'il s'adonne à une activité.
- ✓ L'aliénation, quant à elle, correspond aux *side-bet* de Becker (1960). Pour Brickman (1987), ceci signifie qu'un individu continue à être impliqué dans son activité non pas parce qu'il le désire, comme c'est le cas lorsqu'il est plongé dans un état de *flow*, mais parce qu'il se sent obligé de le faire pour ne pas anéantir ses efforts passés (son entreprise a cotisé pour sa retraite, il ne souhaite pas perdre ses avantages) ou pour ne pas trahir sa parole (il a promis à son chef ou à ses collègues qu'il ne partirait pas).

C'est cette restriction de liberté qui est à la base de l'opposition entre ces deux visions. En effet, dans une situation, l'implication est choisie alors que dans l'autre elle est subie. De ce

fait, qu'elle corresponde à un sentiment de désir ou d'aliénation, l'implication est associée à des états d'esprit différents.

Dans leur modèle intégrant les différentes implications de la sphère professionnelle, Meyer et Herscovitch (2001) rappellent que l'implication peut être composée de plusieurs dimensions caractérisées par des états d'esprit différents comme le sont l'attachement émotionnel ou la croyance d'un individu dans certaines valeurs et objectifs. Les états d'esprit les plus connus dans la littérature sur l'implication sont ceux développées par Meyer et Allen (1991, 1990, 1996). Forts de ce constat, Meyer et Herscovitch (2001) proposent de les reprendre pour les étendre à toutes les formes d'implication de la sphère professionnelle. Il s'agit des dimensions affective, normative et continue qui correspondent aux états d'esprit de désir, d'obligation morale et de coût perçu.

- ✓ Le désir serait l'expression d'un investissement personnel, du partage de valeurs ou encore de la pertinence identitaire.
- ✓ L'obligation serait l'expression de l'internalisation de normes suite à la socialisation, de l'existence d'un contrat psychologique et d'un besoin de réciprocité suite à des bénéfices perçus.
- ✓ Le coût perçu serait le résultat d'un manque d'alternative ou de la perte d'un investissement.

Ces trois dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres. En effet, même si elles ont des sources et des conséquences différentes (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001), elles peuvent coexister chez des individus à des degrés divers (Meyer et Allen, 1991 ; Wasti, 2005). Ainsi, l'implication dans le travail peut être vue comme une force généralement associée à différents états d'esprit qui poussent un individu à agir (Meyer et Herscovitch, 2001).

<p>L'implication dans la sphère professionnelle peut donc se définir comme une force positive et négative associée à des états d'esprit différents qui guide le comportement d'un individu au travail.</p>
--

Cette définition de l'implication semble mêler une approche attitudinale et comportementale de l'implication. Dès lors, la question de la nature de ce concept mérite d'être posée.

L'IMPLICATION : UNE ATTITUDE OU UN COMPORTEMENT ?

Une manière d'appréhender le concept d'implication organisationnelle consiste à distinguer l'approche attitudinale de l'approche comportementale (Mowday *et al.*, 1982 ; Reichers, 1985 ; Meyer et Allen, 1997 ; Charles-Pauvert et Commeiras, 2002). Afin de distinguer quel cas de figure s'applique, il est nécessaire de se poser la question du processus qui mène au développement de l'implication. La cible d'implication n'intervient donc pas dans la nature attitudinale ou comportementale du concept (Meyer et Allen, 1991, 1997). Deux perspectives peuvent être envisagées (Charles-Pauvert et Commeiras, 2002, Mowday *et al.*, 1982 ; Meyer et Allen 1997) :

- ✓ **L'implication attitudinale** : elle correspond au processus psychologique par lequel les individus envisagent la nature de leurs relations avec leur organisation, leur manager, leur travail, etc.
- ✓ **L'implication comportementale** : elle correspond au processus par lequel le comportement passé des individus les lie à l'organisation, à leur manager, leur travail, etc. Dans ce cas, l'individu est davantage impliqué envers une ligne de conduite qu'envers une cible. Cette conception de l'implication correspond à celle de Becker (1960) et Salancick (1977).

Si Charles-Pauvert et Commeiras (2002) précisent que la plus grande partie de la littérature s'intéresse surtout à l'approche attitudinale de l'implication, Meyer et Allen (1991, p.62) ont souhaité, dans leur appréhension de l'implication organisationnelle, concilier ces deux approches en considérant l'implication comme un état psychologique qui reflète le type de relation unissant un individu à son organisation et qui influence sa décision de poursuivre cette relation.

Dès lors, l'approche attitudinale se focalise sur les antécédents et les conséquences alors que l'approche comportementale s'intéresse aux conditions de répétition d'un comportement et à ses effets sur l'attitude (Vandenberghe, Landry et Pannaccio, 2009).

Meyer et Hescovitch (2001) ont étendu l'approche duale de l'implication – développée par Meyer et Allen (1991) aux autres facettes de la sphère professionnelle. Il convient maintenant de préciser les différentes facettes qu'elle regroupe.

1.1.2. LES DIFFÉRENTES FACETTES DE L'IMPLICATION

Jusqu'à maintenant nous avons envisagé l'implication de manière générale. Pourtant, l'implication dans la sphère professionnelle est un concept à multiples facettes (Charles-Pauvert et Commeiras, 2002). Si les différentes facettes de l'implication ainsi que les terminologies trouvées dans la littérature contribuent à la confusion qui règne autour de ces termes, des tentatives de clarification ont été proposées.

C'est ainsi que Morrow (1983), Randall et Cote (1991) ou encore Cohen (1999) proposent de retenir cinq cibles de l'implication. Pourtant, à partir d'une recension d'articles publiées entre 1998 et 2002, et en écartant les articles relatifs à l'implication organisationnelle, Lapalme et Doucet (2004) montrent que les tentatives de clarification sont insuffisantes (Lapalme et Doucet, 2004) et qu'il existe davantage de cibles. C'est ainsi que treize cibles d'implication sont recensées. Chacune de ces cibles est l'expression d'un ou de plusieurs construits. Meyer et Herscovitch (2001) avaient, eux aussi, élargi le nombre de cibles qui s'appliquaient au construit de l'implication dans la sphère de travail.

C'est ainsi que l'implication dans le travail peut, pour les plus connues, se manifester à travers le lien qui unit un individu à son organisation (Mowday, Steers, et Porter, 1979 ; Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et Allen, 1991), à sa carrière et/ou à sa profession (Blau, 1985), à son travail (Kanungo, 1982), à son manager (Becker, Billings, Eveleth et Gilbert, 1996), au changement organisationnel (Herscovitch et Meyer, 2002), ou encore à la stratégie (Ford, Weissbein, Plamondon, 2003).

L'idée n'étant pas d'approfondir chacun de ces concepts mais de développer ceux qui vont permettre d'éclairer cette recherche. Nous n'évoquerons donc que les cibles relatives à l'emploi, la profession et l'organisation afin de bien comprendre ce qui les distingue les unes des autres.

L'IMPLICATION ENVERS L'EMPLOI

L'implication envers l'emploi correspond à quatre construits différents. Il s'agit de (Lapalme et Doucet, 2004) :

- ✓ L'engagement dans l'emploi (*Job involvement*),
- ✓ L'engagement dans la tâche (*Task involvement*),
- ✓ L'implication envers l'emploi (*job commitment*),
- ✓ Et l'implication de l'employé (*employee commitment*).

L'engagement dans l'emploi (*job involvement*) étant le construit le plus étudié, c'est celui sur lequel nous allons nous attarder. L'engagement dans l'emploi, que l'on retrouve aussi souvent sous le terme d'engagement au travail et parfois d'implication au travail traduit le lien entre un individu et son emploi (Charles-Pauvert et Commeiras, 2002). La diversité des termes pour évoquer cette relation complexifie sa compréhension.

En effet, sont utilisés de manière indifférente les termes de travail et d'emploi alors qu'ils correspondent à des cibles différentes (Lapalme et Doucet, 2004). Ainsi l'engagement dans un emploi (*job*) particulier n'a pas la même signification que l'engagement au travail (*work*) qui est plus général et correspondrait davantage à la valeur que l'individu accorde au travail dans sa vie (Kanungo, 1982).

- ✓ ***L'engagement dans l'emploi*** correspond à « *l'identification psychologique d'un individu avec un emploi particulier* »³ (Kanungo, 1982) et est donc plus spécifique que la vision de Lodahl et Kejner (1965) qui utilisent de manière indifférente les termes d'emploi et de travail.
- ✓ Pour ces derniers, ***l'engagement dans le travail*** correspond aussi bien à l'identification de la personne avec son travail qu'à l'importance qu'elle accorde à son travail de manière générale⁴.

Même si d'autres définitions de l'implication envers l'emploi sont proposées par la littérature nous nous limiterons à celles-ci car ce sont celles qui correspondent aux instruments de mesure les plus utilisés (Lapalme et Doucet, 2004).

³ Traduit par nos soins : "An individual's psychological identification with a particular job" (Kanungo, 1982, p.342)

⁴ "job involvement is the degree to which a person is identified psychologically with his work, or the importance of work in his total self-image" (Lodhal et kejner, 1965, p. 24)

L'IMPLICATION ENVERS LA PROFESSION

L'implication envers la profession est parfois confondue avec l'implication dans le métier ou dans la carrière. Ainsi, Blau (1985, p. 280) définit l'implication envers la carrière comme « *l'attitude d'une personne envers sa profession ou son métier*⁵ ». Cette définition de l'implication envers la carrière ne tient pas compte de la spécificité de ces trois construits, souvent considérés comme interchangeables et qui pourtant se distinguent (Aryee et Tan, 1992 ; Lapalme et Doucet, 2004).

✓ **L'implication envers la carrière** (*career commitment*) : Pour Greenhauss (1971) l'implication envers la carrière reflète l'importance que l'individu accorde à sa carrière dans sa vie. Elle correspond à trois éléments principaux (Greenhauss et Sklarew, 1981) qui sont relatifs :

- Au fait de donner la priorité au travail et à sa carrière dans sa vie,
- À la planification de sa carrière et,
- À l'attitude générale qu'on adopte envers son travail.

En prenant en compte l'importance du travail dans la vie de l'individu, cette définition de la carrière peut semer la confusion avec le concept d'engagement au travail (*Work involvement*) que nous avons évoqué plus haut.

Bien plus précis, Aryee et Tan (1992, p.289) - en se basant sur la définition de carrière de Pelz et Andrews (1966) - définissent l'implication envers la carrière comme « *un concept affectif qui représente l'identification d'un individu à une série d'emplois dans un domaine spécifique et qui s'exprime par la capacité de faire face aux déceptions dans la poursuite des objectifs de carrière* »⁶.

En se focalisant surtout sur la conduite et la trajectoire d'une carrière, cette vision de l'implication envers la carrière se différencie donc des deux autres construits.

✓ **L'implication dans le métier** (*occupational commitment*) : Elle correspond à l'implication dans l'activité principale qu'un individu exerce dans sa vie. Dès lors, elle

⁵ Traduit par nos soins : “*Career commitment is defined as one's attitude towards one's profession or vocation*” (Blau, 1985, p.280)

⁶ Traduit par nos soins “ *career commitment is an affective concept which represents identification with a series of related jobs in a specific field of work and is behaviorally expressed in an ability to cope with disappointments in the pursuit of career goals*” (Aryee et Tan, 1992, p.289)

se distingue de l'implication dans la carrière puisqu'elle ne s'intéresse pas à la planification de carrière tout au long de la vie active de l'individu et de l'implication envers l'emploi. (Meyer, Allen et Smith, 1993, p.540).

- ✓ **L'implication professionnelle** (*professional commitment*) : Plus restrictive que la notion de métier, la notion de profession néglige les autres métiers et/ou vocations qui peuvent faire partie d'une carrière puisqu'elle ne concerne que les salariés spécialisés (Aryee et Tan, 1992). Ces salariés spécialisés sont des professionnels qui détiennent des compétences et des savoir-faire spécifiques qui leur permettent de réaliser ce qu'ils ont à faire (Witt, 1993) comme, par exemple, les avocats ou les architectes (Colle, 2006).

Les termes d'implication et d'engagement envers la profession peuvent être confondus avec un autre concept : celui d'engagement professionnel.

L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL

Apparu assez récemment dans la littérature relative à l'épuisement professionnel (Schaufeli et Bakker, 2004), ce concept correspond à un état d'esprit généralement positif qu'un individu adopte vis-à-vis de son travail (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen, et Schaufeli, 2001). Contrairement à l'implication, ce lien avec le travail n'est pas focalisé sur un objet, un événement, un individu ou un comportement particulier (Schaufeli et Bakker, 2004). Beaucoup plus général, ce concept multidimensionnel est défini à travers les notions de vigueur, dévouement et absorption (Gonzalez-Roma *et al.* 2006).

- ✓ **La vigueur** est déterminée par des niveaux élevés d'énergie et de résistance mentale.
- ✓ **Le dévouement**, lui, est caractérisé par des sentiments positifs d'enthousiasme, d'inspiration et de fierté envers son travail. Considérée comme centrales dans le concept d'engagement au travail, ces deux dimensions sont théoriquement l'opposé de l'épuisement professionnel.
- ✓ **L'absorption**, quant à elle, correspond à un état de concentration tel que l'individu ne voit pas le temps passer lorsqu'il travaille et qu'il éprouve des difficultés à s'en détacher. Proche de l'état de « *flow* » développée par Csikszentmihalyi (1975),

l'absorption est assez proche d'une des dimensions de l'implication proposée par Brickman (1987). Les concepts d'implication et d'engagement sont pourtant bien différents et sont censés s'influencer. Ainsi, l'engagement influencerait sur l'implication organisationnelle (Hakanen *et al.* 2008).

Nous avons vu que l'implication dans la sphère professionnelle – définie comme une force positive et négative associée à des états d'esprit différents et qui guide le comportement d'un individu au travail (Meyer et Herscovitch, 2001) – peut s'appliquer à différentes cibles. Seules celles utiles à ce travail doctoral et pouvant semer de la confusion dans sa compréhension ont été abordées. Dès lors, l'intérêt s'est porté en priorité sur l'implication envers l'emploi et la profession. Nous avons vu qu'eux-mêmes rassemblaient des réalités différentes (engagement dans l'emploi, dans le travail, implication envers l'emploi ou de l'employé, implication envers la carrière, envers la profession ou le métier). Enfin, nous nous sommes intéressés au concept d'engagement professionnel – concept pourtant éloigné de l'implication – mais qui, de part sa terminologie pouvait être confondue avec les concepts précédents. Une dernière facette de l'implication, pourtant la plus étudiée dans la littérature, n'a pas été abordée. Il s'agit de l'implication organisationnelle. Concept central de ce travail doctoral, elle va faire l'objet des parties suivantes.

1.2. QU'EST-CE QUE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

L'implication organisationnelle est la facette de l'implication dans la sphère professionnelle qui a attiré l'intérêt du plus grand nombre de chercheurs. Dès lors, faisant écho à ce succès, de nombreuses définitions et tentatives de conceptualisation ont vu le jour. L'objectif n'est donc pas, ici, de proposer une revue exhaustive des définitions et modèles qui tentent d'appréhender ce concept mais de comprendre les points fondamentaux qui sont relatifs à l'implication organisationnelle. Seront donc évoqués les définitions et modèles les plus souvent repris par la littérature. Les définitions feront l'objet d'une première partie alors que les modèles seront évoqués dans la seconde.

1.2.1. UNE MULTITUDE DE DEFINITIONS

L'implication organisationnelle a été définie de nombreuses fois et de façon tellement différentes qu'un consensus sur sa définition est difficile à trouver (Mowday, Porter et Steers, 1982 ; Meyer et Herscovitch, 2001). Face à cette multitude de définitions relative au concept d'implication organisationnelle, les chercheurs ont proposé différents classements permettant de se repérer.

Au début de la recherche sur l'implication organisationnelle, les définitions étaient souvent des concepts unidimensionnels. Dès lors, une des façons d'appréhender ce concept consistait à le distinguer selon sa nature attitudinale ou comportementale (Vandenberghe, Landry et Pannaccio, 2009).

Ensuite sont apparus les approches multidimensionnelles de l'implication organisationnelle, qui ont été distinguées des approches unidimensionnelles initialement présentes. Ceci n'étant pas suffisant, Meyer et Allen (1991, 1997) ont proposé de les distinguer en fonction des raisons qui influencent l'individu sur sa décision de poursuivre cette relation et par conséquent de l'état d'esprit qui lui est lié (besoin, désir et obligation)⁷. Ainsi, ont été identifiées des approches centrées sur :

- ✓ Les coûts perçus par l'individu s'il devait quitter l'organisation,
- ✓ Le lien affectif de l'individu qu'il a noué avec son organisation et qui le maintient dans son organisation,
- ✓ La responsabilité morale que l'individu peut ressentir à l'égard de son organisation et qui l'empêche de partir.

Quelques une des définitions correspondant à ces approches ont été répertoriées dans le tableau 1. À cela, des définitions plus générales peuvent être ajoutées.

Les définitions marquantes de chacune des approches susmentionnées semblent avoir apparu au cours d'une même période. Ainsi, au début des années 60, se sont développées les définitions répondant à des considérations plutôt opportunistes puisqu'elles étaient centrées sur les coûts. À partir des années 70, le tour est venu des approches centrées sur le lien affectif. Autour des années 80, ce sont des considérations d'ordre moral, liées à l'éducation,

⁷ Pour plus de détails, ces états d'esprit ont été évoqués dans la partie précédente.

aux conventions qui se sont développées. Enfin, face à cette diversité les années 90 ont vu se développer des approches plus générales.

Le besoin de rester : l'approche centrée sur les coûts perçus en cas de départ
L'implication se produit quand un individu qui a fait un investissement (<i>side-bet</i>) relie la protection de ses intérêts à une certaine ligne de conduite (Becker, 1960, p.32)
Le profit retiré du maintien d'une participation et le coût associé à son interruption (Kanter, 1968)
Un phénomène structurel qui intervient à la suite des transactions entre un individu et l'organisation et des modifications des investissements dans le temps (Hrebiniak et Alutto, 1972, p.556)
Le désir de rester : l'approche centrée sur le lien affectif
L'attachement d'un individu en termes d'affection et d'émotion à un groupe (Kanter, 1968)
Le processus par lequel les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus proches et intégrés (Hall, Schneider et Nygren, 1970, p. 176-177)
Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou rattache l'identité de la personne à l'organisation (Sheldon, 1971, p.143)
L'implication est une attitude complexe qui peut être morcelée en trois composantes : a) un sentiment d'identification avec la mission de l'organisation, (b) un sentiment de participation ou d'immersion psychologique dans ses fonctions d'organisation, et (c) un sentiment de loyauté et d'affection pour l'organisation qui se manifeste par une réticence à la quitter pour d'autres opportunités (Buchanan, 1974, p. 340)
Un attachement affectif aux buts et valeurs de l'organisation, à son rôle par rapport aux objectifs et valeurs et à l'organisation pour son propre intérêt en dehors de sa valeur purement instrumentale. (Buchanan, 1974, p. 533)
La force de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication en son sein (Porter <i>et al</i> , 1974, p. 604)
La force relative de l'identification d'un individu ainsi que son engagement à l'organisation (Mowday <i>et al.</i> , 1982, p.27)
L'attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation ; il reflète le degré auquel elle internalise et adopte les caractéristiques ou perspective de son organisation (O' Reilly et Chatman, 1986, p. 493) ;
L'obligation de rester : l'approche centrée sur la responsabilité morale
« L'ensemble des pressions normatives intériorisées par l'individu qui le poussent à agir d'une manière répondant aux objectifs et intérêts de l'organisation » (Wiener, 1982, p.421) ;
Les salariés impliqués considèrent qu'il est conforme à la morale de rester dans l'entreprise, indépendamment de l'amélioration du statut ou de la satisfaction procurée par l'entreprise au cours des années (Marsh et Mannari, 1977, p.59)
Les comportements d'implication sont des comportements socialement acceptés qui dépassent les attentes formelles et/ou normatives relatives à l'objet de l'implication (Wiener et Gechman, 1977, p.48)

Les définitions plus générales	
Le lien qui unit un individu à son organisation (Mathieu et Zajac 1990, p.171)	
Le lien psychologique qui unit l'employé à son organisation et qui rend moins probable son départ volontaire de l'organisation (Allen et Meyer, 1996, p. 252).	

Tableau 1 - Les définitions de l'implication organisationnelle d'après Allen et Meyer (1996), Vandenberghe, Landry et Panaccio (2009) et Colle (2006)

Dans la littérature, que l'implication organisationnelle corresponde à un attachement psychologique (O'Reilly et Chatman, 1986), qu'elle repose sur un raisonnement calculé (Becker, 1960), ou encore sur l'intériorisation des normes (Wiener, 1982), elle reflète la relation qui existe entre l'individu et l'organisation dans laquelle il travaille. C'est pourquoi, la définition de Mathieu et Zajac (1990) semble être la plus pertinente. Par ailleurs, généraliste, cette définition ne prend pas en compte les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle comme c'est le cas de celle proposée par Allen et Meyer (1996).

Ainsi, l'implication organisationnelle correspond au « *lien qui unit un individu à son organisation* »

(Mathieu et Zajac, 1990, p.171).

Nous avons vu qu'il existait différentes facettes du lien au travail et avons abordé les principales. Le tableau 2 synthétise les caractéristiques les plus importantes. Il se focalise donc principalement sur cinq concepts principaux : l'engagement dans l'emploi, l'implication dans la carrière, l'implication dans le métier, l'implication organisationnelle et l'engagement professionnel.

	Cibles	Type de relation	Caractéristiques principales	Peut être confondus avec :	Auteurs principaux
Engagement dans l'emploi	Emploi	Lien entre un individu et son emploi	Identification avec un emploi spécifique	Implication dans le travail Engagement professionnel Implication dans le métier (confusion terminologique)	Kanungo (1982)
Implication dans la carrière	Carrière	Lien entre un individu et sa carrière	Importance de la carrière dans la vie : lien affectif Planification carrière (poursuite d'objectifs et capacité à faire face aux déceptions) Identification face à une série d'emplois dans un domaine spécifique	Implication dans la profession ou dans le métier Implication dans le travail (work involvement) Engagement professionnel (confusion terminologique)	Aryee et Tan (1992)
Implication dans le métier	Métier	Lien entre un individu et son métier	Désir d'exercer ce métier Obligation d'exercer ce métier Besoin d'exercer ce métier lié au manque d'alternative et aux coûts perçus en cas de départ	Implication dans la carrière, implication dans la profession (concept proche)	Allen Meyer et Smith (1993)
Implication organisationnelle	Organisation	Lien entre un individu et son organisation	Désir de rester dans l'organisation Obligation de rester dans l'organisation Besoin de rester dans l'organisation lié au manque d'alternative et aux coûts perçus en cas de départ	Bien que différente des autres formes, une confusion existe parfois avec les autres formes Confusion avec l'engagement (désaccord de traduction)	Meyer et Allen (1990, 1991, 1996)
Engagement professionnel	Général	Lien traduisant un état d'esprit généralement positif vis-à-vis de son travail en général	Vigueur Dévouement Absorption	Implication dans le métier,	Schaufeli et Bakker, 2004

Tableau 2 - Synthèse des caractéristiques principales de différentes formes de lien au travail

Faisant écho à la multitude des définitions, plusieurs modèles permettant d'appréhender l'implication organisationnelle ont été proposés. Là encore, il ne s'agit pas d'en proposer une revue exhaustive mais tout simplement de présenter les plus importants.

1.2.2. LES MODÈLES DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Différentes conceptions de l'implication organisationnelle ont été développées. Chacune d'elles fait varier le nombre et l'intitulé des dimensions. Le modèle de Porter et de ses collègues (1974), incontournable dans la littérature sur l'implication organisationnelle, sera présenté dans un premier temps. Ensuite, seront très brièvement présentés les modèles centrés sur la motivation des comportements puis dans un troisième temps nous développerons les modèles intégrateurs des dimensions affective et instrumentale et enfin nous nous focaliserons sur les modèles intégrant les états d'esprit recensés dans la littérature.

LE MODELE DE PORTER, STEERS, MOWDAY ET BOULIAN (1974)

A l'origine de l'échelle de mesure la plus utilisée pour mesurer l'implication organisationnelle, le modèle développé par Porter et ses collègues (1974) mérite d'être souligné. Ces auteurs définissent l'implication organisationnelle comme :

« La force de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication en son sein⁸ ».

Dans cette approche, « l'implication organisationnelle est caractérisée par trois éléments :

- ✓ Une forte croyance et acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation,
- ✓ Une volonté de faire de considérables efforts au nom de l'organisation,
- ✓ Un désir de rester membre de l'organisation. »

⁸ Traduit par nos soins : "Organizational commitment is defined in the present context in terms of the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. Such commitment can generally be characterized by at least three factors: (a) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; (c) a definite desire to maintain organizational membership." (Porter *et al.* 1974, p.604)

Quelques années plus tard, Mowday, Steers et Porter (1979) ont développé l'échelle de mesure connue sous le nom d'OCQ ou *Organizational Commitment Questionnaire*. Si la fiabilité de ce construit est remis en cause (Bozeman et Perrewé, 2001), la majorité des recherches fait pourtant appel à cet instrument de mesure (Hogan *et al.* 2006, Lee et Henderson, 1996 ; Siu et Cooper, 1998). Par ailleurs, nombreux sont les modèles qui se sont inspirés de celui-ci et l'ont développé.

LES MODÈLES CENTRÉS SUR CE QUI MOTIVE LES COMPORTEMENTS

Angle et Perry (1981) ainsi que Mayer et Schoorman (1992) différencient les dimensions de l'implication à partir de leurs conséquences comportementales.

LE MODELE D'ANGLE ET PERRY (1981)

Angle et Perry (1981) voient dans le modèle proposé par Porter *et al.* (1974) deux dimensions distinctes :

- ✓ **L'implication de support des objectifs organisationnels** (*value commitment*) :
Basée sur le regard positif posé par l'individu sur l'organisation, cette première dimension concerne les items liés à la fierté d'appartenance organisationnelle, à l'adhésion aux valeurs, aux efforts fournis pour la réussite de l'organisation et à l'intérêt porté à son succès.
- ✓ **L'implication de maintien de l'appartenance organisationnelle** (*commitment to stay*) :
Cette dimension reflète davantage un lien raisonné.

En mettant en avant les deux dimensions du modèle de Porter *et al.* (1974), cette approche éclaire la conception de ces auteurs. Cependant, la simplicité de cette conceptualisation ne permet pas de prendre en compte la richesse du concept, contrairement à ce qu'ont fait d'autres approches depuis.

LE MODELE DE MAYER ET SCHOORMAN (1992)

En se basant sur la distinction motivationnelle proposée par March et Simon (1958), les auteurs proposent un modèle bi-dimensionnel qui traduit :

✓ **La motivation à produire :**

Basée sur la croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, cette dimension (*value commitment*) traduit la volonté d'exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation.

✓ **La motivation à participer :**

L'implication de continuité, quant à elle, reflète le désir de rester membre de l'organisation. Ce désir repose sur l'évaluation de l'échange entre les efforts fournis par l'individu et les récompenses offertes par l'organisation.

Cette approche est relativement similaire à celle proposée par Angle et Perry (1981). En effet, la motivation à produire correspond à l'implication de support des objectifs organisationnels et la motivation à participer correspond à l'implication de maintien de l'appartenance organisationnelle. Dès lors, le seul avantage de ce modèle, par rapport au précédent est de mettre en avant la motivation qui pousse l'individu à s'impliquer.

LES MODÈLES INTEGRATEURS DES DIMENSIONS AFFECTIVES ET INSTRUMENTALES

Constatant que la majorité de la recherche relative à l'implication organisationnelle s'intéresse aux dimensions instrumentale et affective de manière séparée, Penley et Gould (1988) ainsi qu' O'Reilly et Chatman (1986) estiment nécessaire de les regrouper en un seul modèle.

LE MODELE D'O'REILLY ET CHATMAN (1986)

Pour ces auteurs, l'implication organisationnelle correspond à :

« *L'attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation ; il reflète le degré auquel elle internalise et adopte les caractéristiques ou perspectives de son organisation* »

p.493

Cet attachement se manifesterait à travers trois dimensions, dimensions qu'ils ont reprises de Kelman (1958) :

✓ **La soumission** (*compliance*) :

Elle correspond à la dimension instrumentale puisque, dans le but d'obtenir des récompenses spécifiques, l'individu accepte d'adopter les comportements et attitudes attendus.

✓ **L'identification** (*identification*) :

Elle est basée sur un désir d'affiliation, d'appartenance à l'organisation.

✓ **L'internalisation ou intériorisation** (*internalization*).

Elle reflète la congruence entre les valeurs de l'individu et celle de l'organisation.

Les principales critiques liées à ce modèle sont relatives à la clarté des dimensions :

- ✓ L'identification et l'internalisation ont des bases proches voire similaires qui les rend difficile à distinguer (Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990, Vandenberg, Self et Seo, 1994)
- ✓ Les mesures de ces deux dimensions sont, en outre, fortement corrélées (Meyer et Herscovitch, 2001). C'est pourquoi les items de ces deux dimensions ont été regroupés pour n'en former plus qu'une (Meyer et Herscovitch, 2001).

- ✓ L'échelle relative à la soumission se montre peu fiable (Vandenberg, Self et Seo, 1994), et ses items reflètent insuffisamment la mesure de l'implication instrumentale (Neveu, 1994).
- ✓ Pour Penley et Gould (1988), ce modèle ne fournit qu'une explication incomplète des dimensions affective et instrumentale.

LE MODELE DE PENLEY ET GOULD (1988)

Estimant qu'O'Reilly et Chatman (1986) ne développent pas suffisamment les dimensions affectives et instrumentales, Penley et Gould (1988) se basent sur les travaux d'Etzioni (1961, 1975) pour proposer un nouveau modèle tridimensionnel. Pour eux, l'implication organisationnelle peut donc prendre la forme d'une implication morale (*moral commitment*), calculée (*Calculative commitment*) et aliénante (*alienative commitment*).

- ✓ **L'implication morale** reflète l'acceptation et l'identification aux objectifs de l'organisation.
- ✓ **L'implication calculée** traduit un échange entre les efforts et les récompenses. Cette vision instrumentale se rapproche de celle d'O'Reilly et Chatman (1986).
- ✓ **L'implication aliénante** correspond, elle, à un manque de contrôle sur l'environnement organisationnel interne et externe. Si au niveau externe, ce manque de contrôle reflète l'absence d'alternative perçue, au niveau interne il correspond à un déséquilibre entre les efforts et les récompenses. Ces dernières seraient perçues comme distribuées aléatoirement et non comme la contrepartie équivalente des efforts fournis. Perçu comme négatif, ce lien est caractérisé par un faible désir de répondre aux demandes de l'organisation tout en souhaitant rester membre de celle-ci.

L'intérêt de cette approche se trouve dans le développement de la dimension aliénante qui va bien plus loin que la vision instrumentale. En effet, ils expliquent le maintien du lien à l'organisation à partir :

- ✓ D'un échange immédiat entre les efforts et les récompenses,

- ✓ De la peur de perdre les avantages futurs qui découlent de ces efforts (cotisation retraite, par exemple),
- ✓ Du manque d'opportunité professionnel perçu ou,
- ✓ De la perte de liens familiaux en cas de mobilité géographique.

Ce modèle est pourtant confronté à un certain nombre de problèmes :

Tout d'abord, la dimension aliénante peut être considérée comme le prolongement de la vision calculée (notamment lorsqu'elle concerne la perte d'investissement). C'est ainsi que Colle (2006) souligne sa redondance avec la dimension calculée. Pour Meyer et Herscovitch (2001), ces deux dimensions traduisent deux concepts différents : la dimension calculée serait davantage une forme de motivation instrumentale qu'une forme d'implication.

Par ailleurs, une ambiguïté semble exister. En effet, alors que la proximité des dimensions aliénante et calculée est soulignée, Penley et Gould (1988) associent davantage la forme aliénante à la forme morale, en les considérant comme les deux facettes du lien affectif à l'organisation. Cette vision est corroborée par la corrélation modérée qui existe entre ces deux dimensions (-0,35). Cette ambiguïté s'explique grâce à l'intitulé des items. En effet, la dimension aliénante traduit en réalité des sentiments de colère vis-à-vis de l'organisation ce qui n'est pas le cas dans la définition proposée par les auteurs.

LES MODÈLES INTÉGRATEURS CENTRÉS SUR LES ÉTATS D'ESPRIT

Meyer et Allen (1990, 1991) et Jaros *et al.* (1993) ont remarqué, au même moment, qu'il était nécessaire d'intégrer la recherche existante relative à l'implication organisationnelle en un modèle multidimensionnel. Si les deux modèles se sont centrés sur les états d'esprit qui sous-tendent les dimensions de l'implication organisationnelle, celui de Jaros et ses collègues (1993) n'a pas eu le succès de celui proposé par Allen et Meyer (1990, 1991).

LE MODELE D'ALLEN ET MEYER (1990, 1991, 1997)

Allen et Meyer constatent que la littérature s'intéresse à l'implication organisationnelle à travers trois thèmes. Il s'agit de :

- ✓ L'attachement affectif à l'organisation,
- ✓ Des coûts perçus en cas de départ de l'organisation et,
- ✓ De l'obligation ressentie dans le maintien de la relation.

Ils soulignent que dans ces trois situations, l'implication organisationnelle est :

« le reflet d'un état psychologique (a) qui caractérise la relation qui unit un employé à son organisation et (b) qui influence la décision de maintenir ou de mettre fin à cette appartenance⁹. »

Meyer et Allen (1991, p. 67)

Ces trois états d'esprit ont donc des sources et des conséquences différentes et correspondent, dans le modèle proposé par Meyer et Allen aux dimensions affective, normative et continue.

✓ **L'implication organisationnelle affective** reflète le désir qu'a un salarié de rester membre de son organisation. Elle se fonde sur l'identification de l'individu à l'organisation, son investissement dans le travail et son attachement émotionnel à l'organisation. Pour les auteurs, cette dimension s'inscrit donc dans la lignée des travaux de Kanter (1968), de Buchanan (1974) mais surtout de Porter et ses collègues (1974). Il faut noter que cette dimension est celle qui a le plus souvent suscité l'intérêt des chercheurs.

✓ **L'implication organisationnelle normative** correspond à l'obligation morale que ressent un individu de rester membre de son organisation. Ainsi, un individu pense qu'il est de son devoir de rester dans l'organisation non car il y est contraint par la menace mais parce qu'il a intériorisé des normes qui le poussent à croire que c'est la seule chose à faire. Cette dimension correspond aux travaux de Marsh et Mannari (1977) et de Wiener (1982).

⁹ traduit par nos soins : "commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization." (Meyer et Allen, 1991, p. 67)

✓ **Enfin, l'implication organisationnelle continue** reflète le besoin que ressent un individu de rester membre de son organisation. Elle se fonde alors sur la reconnaissance par l'individu des coûts perçus associés à son départ de l'organisation. En cas de départ, l'individu perdrait les avantages qu'il a accumulés et c'est pourquoi il décide de continuer, de maintenir la relation qui le lie à l'organisation. Cette dimension rappelle l'implication calculée dans la mesure où la décision de maintenir ou de mettre fin à la relation provient d'une comparaison entre les coûts et les gains éventuels. Ainsi, pour fonder sa décision, l'individu compare ses bénéfices éventuels aux avantages qu'il a accumulés. Cette dimension correspond particulièrement aux travaux de Becker (1960). On parle alors de dimension continue ou de « *side-bet* ».

Ce modèle permet d'appréhender l'implication organisationnelle de manière plus complète que les précédents modèles évoqués puisqu'elle synthétise les principales dimensions traitées par la littérature.

De plus, elle souligne le fait que les trois dimensions peuvent coexister chez un même individu à des degrés différents (1991). S'il est donc possible et même conseillé de s'intéresser de manière simultanée à ces trois dimensions, rares sont les études qui adoptent une approche analysant les différents profils d'implication des individus (Wasti, 2005).

Ce modèle est celui qui est, à ce jour, le plus repris dans la littérature. Cela n'empêche pourtant pas la critique de chacune de ses dimensions.

- ✓ La dimension la plus remise en cause est la dimension normative. En effet, de nombreuses études constatent que son échelle de mesure peine à se distinguer de celle de la dimension affective (Randall et *al.*, 1990, Neveu, 1994, Ko et *al.* 1997).
- ✓ Des études récentes ont mis en avant la double dimensionnalité de la facette continue (McGee and Ford, 1987 ; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber, 2005). La première correspond au coût perçu associé au sacrifice en cas de départ, et la seconde est le résultat d'un manque d'alternative perçu par l'individu. Liées l'une à l'autre, ces deux sous-dimensions sont pourtant unies différemment aux autres construits (Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay et Fils, 2007). En effet, la première si elle est en partie instrumentale, reflète aussi une motivation à rester dans l'entreprise du fait des

investissements passés et avantages liés à l'emploi, elle est donc plus positive que la seconde qui reflète un sentiment « d'emprisonnement » de l'individu car il ne se sent pas libre de partir. Si Meyer et ses collègues (Meyer *et al.*, 2002 ; Powell et Meyer, 2004) encouragent à abandonner la dimension liée au manque d'alternative, argumentant qu'elle ne correspond pas au noyau de l'implication, Vandenberghe et ses collègues (2009) estiment que cette dimension reflète un réel lien à l'organisation, même s'il est contraint.

- ✓ Enfin, la définition de la dimension affective se rapproche du concept d'identification et sème une certaine confusion entre ces deux concepts. L'identification – processus par lequel les individus sont amenés à se percevoir comme semblables aux autres membres des groupes auxquels ils appartiennent ou différents des individus qui ne font pas partie de ces groupes – est parfois confondue par les outils de mesure avec l'implication organisationnelle ou considérée comme une composante de celle-ci. Cependant, il est plus pertinent de considérer l'identification comme l'un des déterminants de l'implication (Herrbach 2006, Herrbach, Mignonac et Sire, 2006 ; Harris et Cameron, 2005).

LE MODELE DE JAROS, JERMIER, KOEHLER ET SINCICH (1993)

Pour eux, l'implication organisationnelle est composée des trois dimensions suivantes : l'implication continue, l'implication affective et enfin l'implication morale.

Si ces trois dimensions semblent se rapprocher de celle de Meyer et Allen (1990, 1991), seule la définition de l'implication continue est identique.

Ainsi, **l'implication continue** s'inspire très largement des travaux de Becker (1960) et de sa théorie du « *side-bet* ». Les investissements et avantages accumulés diminuent donc l'attraction d'opportunités extérieures. Le lien qui lie l'individu à l'organisation est donc le résultat d'un calcul raisonné alors qu'il est le résultat d'une émotion lorsqu'il s'agit de la dimension affective.

L'implication affective : Elle est définie comme « *le degré auquel un individu est psychologiquement attaché à son organisation et se manifeste par des sentiments comme la*

*loyauté, l'affection, l'enthousiasme, la tendresse, le bonheur et le plaisir*¹⁰». Dans cette définition, l'accent est mis sur l'affect expérimenté par l'individu et se différencie donc de la définition de Meyer et Allen (Meyer et Herscovitch, 2001).

Enfin, la **dimension morale** est basée sur l'internalisation des normes, des valeurs, des objectifs et sur l'identification à l'autorité organisationnelle. Cette vision de l'implication morale se rapproche en certains points de la vision de l'implication affective de Meyer et Allen (1990, 1991).

Ce modèle est intéressant à certains égards.

Tout comme le modèle de Meyer et Allen, il permet de s'intéresser au profil d'implication organisationnelle d'un individu puisque les trois dimensions peuvent être abordées de manière simultanée.

Par ailleurs, le fait d'aborder la dimension affective simplement à partir de l'affect permet d'éluder le problème de sa confusion avec le concept d'identification que nous avons évoqué dans le paragraphe sur Meyer et Allen. Par ailleurs, le questionnaire présente l'avantage de comporter peu d'items, ce qui peut être utile lors de la diffusion d'un questionnaire.

Ce modèle n'a pourtant pas suscité autant d'intérêt que celui de Meyer et Allen, certainement parce qu'il a pâti de l'antériorité de celui d'Allen et Meyer publié deux années auparavant. Par ailleurs, il ne prend pas en compte l'obligation que peut ressentir un individu à rester dans son organisation.

Le modèle développé par Meyer et Allen (1991, 1997) étant celui sur lequel se basent la plupart des travaux relatifs à l'implication organisationnelle, il est donc à ce jour le plus avancé et éprouvé. C'est pourquoi, nous avons donc choisi d'avoir recours à celui-ci pour la suite de cette recherche doctorale. Avant de s'intéresser dans la partie suivante au fonctionnement de l'implication organisationnelle, les différents modèles de l'implication organisationnelle évoqués seront synthétisés dans le tableau 3.

¹⁰ Traduit par nos soins : “ *The degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through feelings such as loyalty, affection, warmth, belongingness, fondness, happiness, pleasure, and so on.*” (Jaros *et al.*, 1993, p. 954)

	Auteurs	Dimensions	Travaux fondateurs	Avantages principaux	Limites principales
Modèles dans la lignée de Porter et ses collègues (1974)	Porter et ses collègues, 1974	Affective		Instrument de mesure le plus populaire (OCQ) A inspiré de nombreux modèles	Ne s'intéresse qu'à la dimension affective
	Angle et Perry (1981)	Valeur Maintien	OCQ (Porter <i>et al.</i> , 1974).	Mise en évidence des deux sous-dimensions de l'OCQ	Simpliste
	Mayer et Schoorman (1992)	Valeur Continue	Distinction motivationnelle (March et Simon, 1958)	Mise en avant des motivations source d'implication	Simpliste
Modèles intégrateurs des dimensions affectives et instrumentales	O'Reilly et Chatman (1986)	Soumission Identification Internalisation	Kelman (1958)	Intégration des visions instrumentales et affectives	L'identification et l'internalisation sont difficiles à distinguer Manque de fiabilité de l'échelle relative à la soumission Dimensions insuffisamment approfondies
	Penley et Gould (1988)	Calculée Morale Aliénation	Dimension instrumentale et affective d'Etzioni (1961, 1975)	Intégration des visions instrumentales et affectives	Redondance des dimensions aliénante et calculée ?
Modèles intégrateurs centrés sur les états d'esprit	Meyer et Allen (1991)	Affective Continue Normative	(Porter <i>et al.</i> , 1974) « Side bet » de Becker (1960) Wiener (1982)	Intégration des approches de la littérature Mise en avant de la coexistence des dimensions	Problème de distinction des dimensions normative et affective La définition de la dimension affective ne devrait pas intégrer l'idée d'identification (risque de confusion) Double dimension de la dimension continue
	Jaros <i>et al.</i> 1993	Affective Continue Morale	Affect-émotion « Side-Bet » de Becker (1960) Etzioni (1975) (internalisation des normes et Identification)	Intégration des approches de la littérature Dimension affective centrée sur l'émotion Questionnaire qui comporte peu d'items	N'a pas suscité l'engouement de celui de Meyer et Allen

Tableau 3 - Synthèse des modèles principaux de l'implication organisationnelle

1.3. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : QUEL FONCTIONNEMENT?

La littérature a consacré une importance considérable au lien qui unit l'individu à son organisation. Ceci s'explique par le fait que l'implication organisationnelle est vue comme une force positive pour les organisations mais aussi pour les individus (Meyer *et al.*, 2002). Ce travail doctoral s'intéressant à l'impact de l'IO sur les individus, la question du lien direct entre l'IO et ses conséquences organisationnelles (performance au travail et comportement de retrait ne sera pas détaillé ici ¹¹. Cependant, afin de mieux cerner l'implication organisationnelle il semble nécessaire de comprendre comment elle se développe. Dans la mesure où chaque dimension de l'implication correspond à un état d'esprit différent, les antécédents et mécanismes qui conduisent à une forme d'implication risquent de lui être propre et de se distinguer de ceux des autres dimensions. Avant de s'intéresser aux antécédents de l'implication organisationnelle, les mécanismes qui sous-tendent chacune des dimensions qui la composent seront développés.

1.3.1. LES MÉCANISMES DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Chacune des dimensions du modèle développé par Meyer et Allen (1991, 1997) a un processus de développement qui lui est propre et de ce fait renvoie à des mécanismes différents (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009). Ceux-ci vont donc être expliqués.

LES PROCESSUS LIÉS À L'IMPLICATION AFFECTIVE

La dimension affective de l'implication peut s'expliquer à partir de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), et de la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978).

La théorie des échanges sociaux permet d'expliquer un certain nombre de comportements et attitudes au travail comme le contrat psychologique, le support

¹¹ Pour plus de détails se référer aux méta-analyses et revues de la littérature (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer *et al.*, 2002, Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009).

organisationnel perçu, la justice organisationnelle perçue ou encore le leadership (Cropanzano et Mitchell, 2005). Que l'échange social soit appréhendé en termes de liens interpersonnels ou de transactions (Cropanzano et Mitchell, 2005), il implique généralement une série d'interactions produisant des obligations (Emerson, 1976).

Contrairement aux échanges économiques qui obligent chacune des parties à travers un contrat formel, les échanges sociaux entraînent des obligations non spécifiées qui ne peuvent être négociées (Blau, 1964). La nature et la fréquence de la contrepartie sont laissées à la discrétion de la personne qui, après avoir évalué ce qu'elle aura reçu de son organisation (sécurité d'emploi, conditions de travail, support perçu, etc.) se sentira obligée ou non d'adopter un certain nombre d'attitudes et de comportements.

Ainsi, lorsqu'un employé sent son organisation s'impliquer envers lui-même, il a tendance à augmenter son implication organisationnelle. En effet, il évaluera positivement le support organisationnel et sera prêt à s'impliquer dans l'organisation (Eisenberger, Huntignton, Hutchinson et Sowa, 1986 ; Eisenberger, Fasolo et Davis las Mastro, 1990).

Il en est de même pour un employé qui évaluera positivement son contrat psychologique (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). Chaque partie se trouvant redevable de l'autre pendant une longue période, il devient nécessaire d'avoir confiance dans le fait que l'autre partie fasse preuve de réciprocité (Blau, 1964 ; Coyle-Shapiro, Parzefall, 2005).

La norme de réciprocité est fondamentale dans la théorie des échanges sociaux (Cropanzano et Mitchell, 2005) puisqu'elle renforce le respect des obligations et le sentiment de redevabilité (Coyle-Shapiro, Parzefall, 2005). Cette norme part du principe que les individus ont ce qu'il mérite (Gouldner, 1960).

Ainsi, un individu aidera celui qui l'a aidé et se sentira plus ou moins redevable en fonction des conditions dans lesquelles l'aide a été fournie (Greenberg, 1980, Coyle-Shapiro, Parzefall, 2005). Par exemple, si l'individu a apporté son aide dans des conditions qui lui étaient défavorables ou de manière gratuite, volontaire ou encore lorsque la personne qui la reçoit est véritablement dans le besoin, le bénéficiaire de l'aide se sentira d'autant plus redevable.

En se basant sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978), qu'ils mobilisent à travers le concept de prestige externe perçu, Guerrero et Herrbach (2009) expliquent le développement de l'implication organisationnelle.

Ainsi, « *le prestige externe que perçoit un employé de son organisation est propice à l'identification organisationnelle parce qu'il confère un statut social qui est bénéfique aux employés – un statut qui leur permet de se définir en tant que membres de l'organisation, et donc qui renforce leur estime de soi du fait de leur appartenance et identification à quelque chose de valeur* » (Guerrero et Herrbach, 2009, p. 1540).

La perception de l'estime de soi étant un antécédent important de l'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1996), il n'est, dans ces conditions, pas étonnant que le prestige externe perçu soit un important prédicteur de l'implication organisationnelle (Guerrero et Herrbach, 2009).

LES PROCESSUS LIÉS À L'IMPLICATION NORMATIVE

Si la **dimension normative** de l'implication organisationnelle s'explique, elle aussi, à partir de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), et de celle de l'identité sociale (Tajfel, 1978), cette dernière joue un rôle prépondérant dans le développement de la dimension normative grâce au concept de socialisation.

Ainsi, à la lumière de la socialisation et donc de la dimension normative, l'individu reste dans l'organisation parce qu'il a intériorisé des normes qui le poussent à croire que c'est la seule chose à faire. L'implication organisationnelle normative est donc le résultat d'une socialisation antérieure à l'emploi (familiale, scolaire, etc.) mais aussi d'une socialisation qui commence dès la prise de poste : la socialisation organisationnelle¹², tout comme la socialisation personnelle constitue donc une des sources de développement de l'implication organisationnelle normative (Ashforth and Saks, 1996; Ashforth *et al.*, 1998; Baker and Feldman, 1990; Mitus, 2006 ; Cohen et Veled-Hech, 2010).

¹² la socialisation peut être définie comme « *le processus par lequel les employés passent du statut d'outsider à celui de membre participant et efficace* » (Feldman, 1976, A contingency theory of socialization, Administrative science Quarterly, vol.21, p. 433-437 in Lacaze et Fabre (2005) Présentation du concept de socialisation organisationnelle In Delobbe, Herrbach, Lacaze, Mignonac (2005) Comportement organisationnel, ed. de Boeck vol. 1 P.273-302

LES PROCESSUS LIÉS À L'IMPLICATION CONTINUE

La dimension continue comprend deux dimensions :

La première correspond **aux sacrifices que l'individu** devrait réaliser s'il devait quitter l'organisation. Instrumental ou motivationnel (Vandenberghe *et al.*, 2007), ce sacrifice pouvant être financier, il se fonde sur la théorie des investissements développée par Becker (1960). Dès lors, le lien à l'organisation se renforce au fur et à mesure des investissements réalisés, qui pourraient être perdus si ce lien devait cesser.

La seconde reflète le **manque d'alternative** offerte à l'individu et qui l'oblige à rester dans son emploi. L'individu ressent donc des difficultés à trouver un emploi doté des mêmes avantages dans une autre organisation. Dès lors, elle correspond à un ensemble de perceptions négatives qui concernent les opportunités offertes par l'environnement et la perception qu'en a l'individu (Vandenberge *et al.*, 2007 ; Vandenberghe *et al.*, 2009).

Comme nous venons de le voir, différents mécanismes sont sous-jacents au développement de l'implication organisationnelle. Or, un certain nombre de caractéristiques peuvent permettre d'enclencher ces mécanismes : il s'agit des antécédents de l'implication organisationnelle. Ceux-ci vont être brièvement évoqués tout comme les autres corrélés de l'implication organisationnelle.

1.3.2. LES CORRÉLÉS DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Un grand nombre d'antécédents et de conséquences peuvent être trouvés dans la littérature. Les antécédents peuvent être propres à l'individu ou à son travail. Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) distinguent les antécédents liés aux caractéristiques personnelles, à la socialisation (culture et valeurs), les expériences professionnelles, les investissements et les alternatives (voir Figure 4). Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif mais de comprendre ce qui pourrait être à l'origine du développement des différentes formes d'implication. Pour cela, nous nous baserons essentiellement sur des méta-analyses et des revues de la littérature (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002 ; Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009).

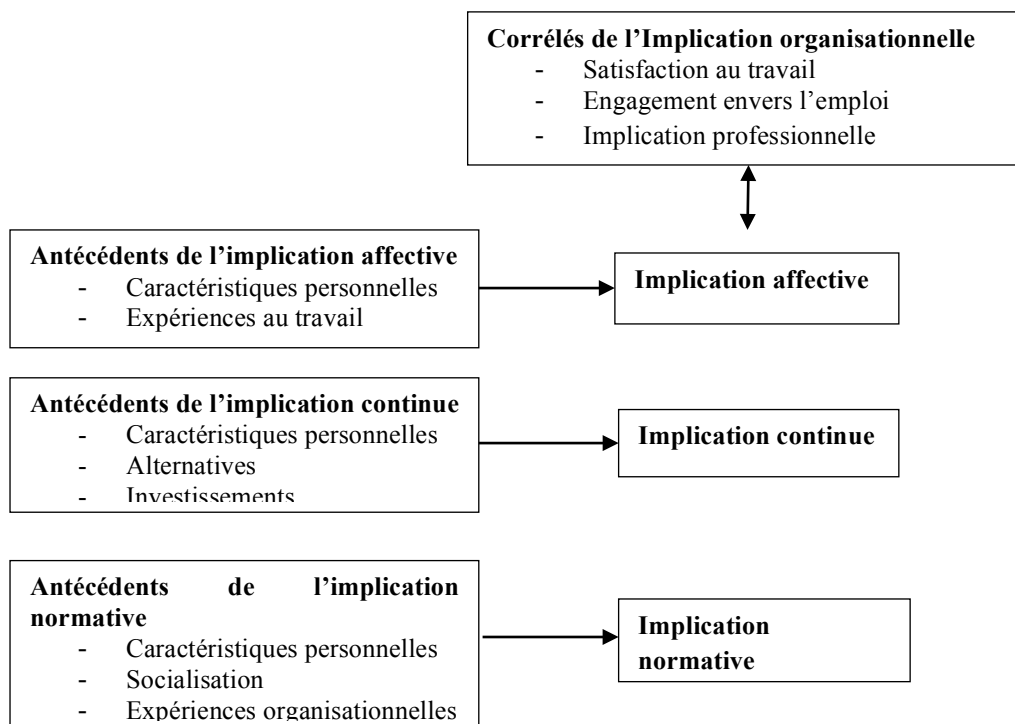


Figure 4 - Extrait du modèle tri-dimensionnel tiré de Meyer et al. 2002, p.22

LES ANTÉCÉDENTS LIÉS À L'INDIVIDU

Lorsqu'ils sont liés à l'individu, les antécédents peuvent correspondre aux caractéristiques sociodémographiques de l'individu, à sa socialisation mais aussi aux caractéristiques psychologiques (Meyer et al., 2002).

Les variables sociodémographiques

Bien que faiblement, le temps passé dans l'organisation joue un rôle dans le développement de l'implication organisationnelle (Meyer et al. 2002). Ainsi, des liens positifs unissent les trois dimensions de l'I.O avec l'âge et l'ancienneté dans l'organisation. L'ancienneté dans le poste n'étant positive que pour l'IOA et de manière faible (0.07). Le sens de ces relations s'explique par les différents mécanismes vus précédemment (Vandenberghe et al., 2009). Par exemple, un individu ayant une forte ancienneté a cumulé des avantages sociaux (comme la retraite, une rémunération plus élevée, etc.), avantages sociaux qu'il peut être difficile de perdre. De la même façon, le maintien dans l'emploi, notamment en période de crise, peut être perçu au travers de la théorie des échanges sociaux et de la norme de réciprocité qui peut empêcher l'employé de partir, d'une part car il se sent redevable et obligé de rester mais

d'autre part car un attachement peut s'être développé. Les hommes auraient une implication affective plus élevée que les femmes.

La force de ces relations s'avère différente selon les pays où l'enquête a été menée. Dès lors, il convient de s'interroger sur le rôle qu'exercent la culture et les valeurs d'un individu sur son lien à l'organisation.

La socialisation : les cultures et valeurs

Dans une méta-analyse récente, Meyer et ses collègues (2012) cherchent à expliquer la variance des niveaux d'implication organisationnelle à travers les différentes cultures. Ils montrent que celle-ci s'explique en priorité pour l'ION suivi de l'IOA. La variance de l'IOC n'étant pas expliquée par les différences de culture. Pourtant, Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein et Delhaise (2001) ont montré que les individus des pays individualistes présentaient un niveau d'IOC plus élevé que ceux appartenant à des pays collectivistes. La question du rôle de la culture et des valeurs sur le développement de l'I.O donne lieu à des désaccords dans la littérature (Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin et Sheppard, 2012). Meyer et ses collègues (2012) estiment que les consensus de la littérature sur cette question sont relatifs à l'I.O.N qui serait plus élevée dans les pays collectivistes et que l'IOA seraient plus faible dans les cultures où la distance hiérarchique au sens d'Hofstede¹³ est faible du fait du manque d'autonomie concédée aux individus.

D'autres caractéristiques personnelles plutôt psychologiques, ont été étudiées.

Les caractéristiques psychologiques

Meyer et ses collègues (2002) ne se sont intéressés qu'au locus de contrôle et au sentiment d'auto-efficacité. Si la relation n'est ressortie que pour la dimension affective, un lien positif mais faible est révélé pour le sentiment d'auto-efficacité. En ce qui concerne le locus de contrôle, le niveau sera plus élevé lorsqu'il est interne. Ainsi, lorsqu'un individu pense maîtriser ses actions et leurs conséquences, son niveau d'IOA est plus élevé que celui d'un individu qui pense n'avoir aucun contrôle.

¹³ Hofstede (1980) Culture's consequences : International differences in work-related values. London : Sage publications

Hofstede G. (2001) Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd Ed.). London : Sage publications

Si le lien qui relie l'implication organisationnelle aux caractéristiques personnelles reste modeste, ceux qui sont relatifs au contexte professionnel sont bien plus forts (Meyer et *al.* 2002).

LES ANTÉCÉDENTS LIÉS AU TRAVAIL

Vandenberghe et ses collègues (2009) distinguent trois types d'antécédents au travail. il s'agit des facteurs en lien avec le poste et le rôle occupé, de ceux en lien avec le supérieur hiérarchique et enfin de ceux impliquant l'organisation.

Les facteurs en lien avec le poste et le rôle occupé

Les caractéristiques du poste occupé, si elles correspondent à des éléments valorisés et recherchés par l'individu dans le cadre de son travail, sont généralement positivement liées à l'I.O, notamment dans sa dimension affective. Mathieu et Zajac (1990) soulignent ainsi une relation positive entre l'IOA et la variété des tâches ou le niveau de défi et plus faiblement le degré d'autonomie.

Inversement, lorsque le poste contribue à une expérience de travail négative, comme cela peut être le cas avec l'ambiguïté de rôle ou le conflit de rôle (Meyer *et al.*, 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990) la relation à l'IO est négative pour les dimensions affective et normative et positive pour la dimension continue. Des résultats similaires ont été trouvés pour la relation entre l'IOA et la charge de travail (Mathieu et Zajac, 1990)¹⁴.

Les facteurs liés au supérieur hiérarchique

Le supérieur hiérarchique peut contribuer à la perception d'expérience positive ou négative au travail de l'individu. Ainsi, des corrélations positives sont trouvées entre l'IOA et certains comportements du supérieur hiérarchique jugés comme positifs (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et *al.*, 2002). C'est par exemple le cas lorsque le supérieur hiérarchique adopte un comportement de soutien vis-à-vis de son équipe (bonne considération et communication) ou fait participer son équipe aux décisions. Meyer et ses collègues (2002) notent une relation positive avec l'ION et négative avec l'IOC.

¹⁴ La relation entre les stressseurs et l'implication organisationnelle sera étudiée de manière plus approfondie dans la section suivante.

Les facteurs liés à l'organisation

Pour Meyer, Irving et Allen (1998) les expériences au travail font partie des meilleurs prédicteurs de l'IO, notamment dans sa dimension affective, particulièrement lorsqu'elle engage l'organisation. Ainsi, le support organisationnel perçu est positivement corrélé à la dimension affective et normative de l'IO et négativement à la dimension continue (Meyer *et al.*, 2002). Des résultats similaires sont trouvés pour la justice organisationnelle perçue avec une corrélation plus importante pour la justice interactionnelle que pour les deux autres même si les liens restent élevés.

LES AUTRES CORRÉLATIONS

L'implication organisationnelle peut avoir des liens avec d'autres facteurs. Avant de nous intéresser très brièvement aux conséquences organisationnelles de l'IO, l'intérêt se portera sur d'autres formes d'implication et attitudes liées à la sphère professionnelle qui sont dans une relation d'influence mutuelle avec l'implication.

Les liens avec les autres attitudes proches de l'implication

L'engagement dans l'emploi est fortement et positivement corrélé avec l'IOA et l'ION (Meyer *et al.*, 2002). Des résultats similaires ont été trouvés pour le lien entre l'implication professionnelle et l'IOA.

La satisfaction au travail est, elle aussi, liée à l'implication. La satisfaction globale au travail est fortement liée à la dimension affective et ceci positivement, un peu plus faiblement à la dimension normative et négativement mais faiblement à la dimension continue (Meyer *et al.*, 2002). Si le poids de ces relations diffère selon le type de satisfaction qu'il concerne (rémunération, collègues, supérieur hiérarchique, promotion, etc.), les liens restent cependant similaires à ceux observés pour la satisfaction générale.

Les conséquences pour l'organisation

De nombreuses études ont montré que l'implication organisationnelle est négativement corrélée à l'intention de quitter son organisation (Meyer *et al.*, 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990). Ainsi, selon Wasti (2005) l'intention de partir de l'organisation est bien moins forte pour les salariés hautement impliqués et ceux dont le profil combine une forte

implication affective et normative que pour les autres profils d'implication. Selon Meyer et ses collègues. (2002), alors que toutes les formes d'implication organisationnelle sont négativement corrélées à l'intention de quitter l'organisation, seule la dimension affective de l'implication organisationnelle est négativement corrélée avec l'absentéisme.

En ce qui concerne la performance, des liens positifs ont été observés avec l'IOA et avec l'ION même s'ils sont plus faibles. Ces liens sont négatifs avec l'IOC (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer *et al.*, 2002). Plus précisément, les comportements de citoyenneté organisationnels (CCO) sont positivement reliés à l'implication organisationnelle affective et normative mais le lien avec l'implication de continuité est proche de zéro (Meyer *et al.*, 2002). Les comportements de loyauté et d'altruisme sont en effet très forts pour les salariés très impliqués et ayant un profil d'implication combinant les dimensions affectives et normatives (Wasti, 2005).

SYNTHÈSE DE LA SECTION 1

La première section de ce chapitre a permis de clarifier le concept d'implication organisationnelle.

Nous avons vu que l'IO est parfois confondu avec d'autres concepts dont il se distingue pourtant, comme celui d'engagement dans l'emploi et d'implication dans la carrière.

Tout comme ces autres concepts, l'IO est en réalité une des facettes de l'implication dans la sphère professionnelle (Meyer et Herscovitch, 2001) et correspond au « *lien qui unit un individu à son organisation* » (Mathieu et Zajac, 1990).

De nombreux modèles ont tenté de conceptualiser l'IO. Celui sur lequel s'appuiera cette recherche est le modèle multidimensionnel d'Allen et Meyer (1991, 1996). Ce modèle a intégré les différents états d'esprit sous-jacents à l'implication organisationnelle trouvés dans la littérature. Dès lors, l'implication organisationnelle correspond à un désir (dimension affective), à une obligation (dimension normative) ou à un besoin (dimension continue) de maintenir le lien à l'organisation. Ce besoin, plus instrumental, peut soit être lié au manque d'alternative dont l'individu dispose, soit aux sacrifices qu'il imagine devoir faire en cas de

départ (perte de ses avantages sociaux, par exemple).

Nous avons vu que des mécanismes différents sous-tendaient le développement de chacun de ces états d'esprit et que de ce fait ils étaient liés à des antécédents différents.

L'analyse des antécédents de l'IO montre que ce sont les expériences au travail plus que les caractéristiques individuelles qui jouent un rôle sur l'évolution de l'IO. Par ailleurs, les expériences positives sont davantage liées aux dimensions affective et normative alors que les expériences négatives sont plutôt liées à la dimension continue et en particulier celle découlant du manque d'alternative perçue.

Si l'implication organisationnelle a suscité l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs, cela est moins vrai en ce qui concerne ses conséquences sur la santé au travail de l'individu. La section 2 a pour objectif d'approfondir les liens entre l'implication organisationnelle et la santé au travail.

SECTION 2. SANTÉ ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Cette section souhaite approfondir les liens qui unissent l'implication et la santé au travail. Dès lors, dans une première partie nous nous intéresserons aux relations qui ont été trouvées dans la littérature entre la santé et l'IO, en deuxième partie l'intérêt se portera sur les différents rôles que peut endosser l'implication organisationnelle dans le développement de la santé au travail alors que la troisième partie s'interrogera sur la force ambivalente de l'implication organisationnelle.

2.1. LES RELATIONS ENTRE IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET SANTÉ

Les expériences au travail ont une influence sur l'implication organisationnelle (Meyer, Irving et Allen, 1998). Ainsi, en accord avec la norme de réciprocité, une organisation qui prend soin de la santé des personnes qui travaillent pour elle risque de voir l'implication organisationnelle augmenter et, dans le cas contraire, de la voir diminuer. La première partie va s'intéresser aux liens entre l'I.O et les stressseurs¹⁵ connus pour leur rôle dans l'évolution de la santé au travail (Pépin, 1991) et la deuxième partie va plutôt s'intéresser au lien entre l'IO et la santé au travail de l'individu.

2.1.1. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET STRESSEURS

De nombreuses recherches confirment l'existence d'un lien négatif entre les stressseurs et l'implication organisationnelle. En contribuant à une expérience de travail négative, les stressseurs participent à une diminution de l'implication organisationnelle affective et à une augmentation de la dimension continue (Meyer *et al.*, 2002). Les liens entre les stressseurs et l'IO sont détaillés en fonction des catégories de stressseurs identifiés dans la littérature (Cooper, 1986, Pépin, 1991).

LES STRESSEURS LIÉS AU RÔLE OCCUPÉ

Les stressseurs liés au rôle dans l'organisation ont généralement une relation négative avec les dimensions affective, normative et positive avec la dimension continue (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer *et al.*, 2002).

L'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle sont donc négativement corrélés à la dimension affective de l'implication organisationnelle (Sanchez et Brock, 1996 ; King et Sethi, 1997 ; Glazer et Kruse, 2008). Cela concerne aussi bien les individus qui travaillent pour le secteur industriel (Dale et Fox, 2008), pour le compte d'une société de distribution d'eau ou d'une compagnie de bus (Anton, 2009), pour des compagnies aériennes (Chang, Lu, Su, Lin et Chang, 2010), pour une organisation publique en voie d'être privatisée (Irving et Coleman,

¹⁵ Pour un approfondissement sur les stressseurs, se référer au chapitre 2 de ce travail doctoral.

2003) ; que les managers de la santé et des services sociaux (Moynihan et Bandey, 2007), le personnel de vente et marketing (Johnston, Parasuraman, Futrell et Black, 1990 ; McNeilly et Russ, 1992 ; Rhoads, Singh et Goodell, 1994 ; Michaels et Dixon, 1994 ; Singh, 1998), le personnel infirmier (Leiter et Maslach, 1988 ; Jamal, 1990), les avocats du service public (Jackson, Turner et Brief, 1987) et le personnel carcéral (Hogan, Lambert, Jenkins et Wambold, 2006 ; Lambert et Paoline, 2008).

Etudiée plus rarement, **la surcharge de rôle** est, elle aussi, bien que plus faiblement que les autres stressors liés au rôle, négativement liée à la dimension affective (Singh, 1998, Teo et Waters, 2002 ; Glazer et Kruse, 2008).

Si la dimension affective est celle qui attire le plus grand nombre de chercheurs, quelques rares recherches s'intéressent aux autres dimensions. Ainsi, dans une étude réalisée auprès de 361 individus répartis dans 30 organisations des Emirats Arabes Unis, Yousef (2002) montre que le conflit de rôle affecte négativement l'implication organisationnelle affective et normative, que l'ambiguïté de rôle est fortement et négativement liée à la dimension affective, modérément à la dimension normative et de manière positive mais faible à la dimension continue. King et Sethi (1997) trouvent une relation positive entre la dimension continue et l'ambiguïté de rôle ou le conflit de rôle.

LES FACTEURS INTRINSÈQUES À L'EMPLOI

En ce qui concerne les facteurs intrinsèques à l'emploi, cela dépend de sa contribution positive ou négative à l'expérience professionnelle. Lorsque le travail est considéré comme enrichissant, des corrélations positives avec les dimensions affectives et normatives lui sont positivement liées alors qu'elles sont négativement liées au travail routinier, ennuyeux ou simple (Tan et Akhtar, 1998). De même, l'implication organisationnelle affective est positivement corrélée à **l'autonomie** laissée dans le travail (De Cuyper et De Witte, 2006 b, Lambert et Hogan, 2010) et à **la variété du travail** (Lambert, Paoline, 2008, Lambert et Hogan, 2010) alors qu'elle est négativement liée à **la surcharge de travail** (Tucker, Sinclair et Thomas, 2005 ; De Cuyper et De Witte, 2006 b), à **la dangerosité perçue du travail** (Lambert, Paoline, 2008 ; Lambert et Hogan, 2010) et au **rythme** auquel le travail doit être réalisé (Clausen et Borg, 2010). Des corrélations non significatives ou très faibles peuvent être relevées entre la pression temporelle et la dimension normative et continue (Addae et Wang, 2006).

LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

La **qualité du leadership** (Clausen et Borg, 2010) est positivement liée à l'implication organisationnelle, tout comme sa capacité à structurer le travail de ses subordonnées (Dale et Fox, 2008). Par ailleurs, le **support du superviseur** est positivement lié à l'implication organisationnelle affective (Dale et Fox 2008), notamment lorsque le superviseur soutient le développement de la carrière de son subordonné (Ito et Brotheridge, 2009). À l'inverse, en cas de **relations conflictuelles avec le superviseur**, l'implication organisationnelle affective est plus faible (Leiter et Maslach, 1988). Ainsi, les **relations interpersonnelles** vont être négativement liées à l'implication organisationnelle affective lorsqu'elles sont **conflictuelles** (Tucker et *al.*, 2005). En outre, l'I.O.A est positivement liée aux contacts plaisants avec les collègues de travail (Leiter et Maslach, 1988).

LE DÉROULEMENT DE LA CARRIÈRE

En ce qui concerne le déroulement de la carrière, les **opportunités promotionnelles** sont positivement liés à l'I.O.A (Lambert et Paoline, 2008 ; Lambert, Hogan et Jiang, 2008 ; Ito et Brotheridge, 2009) et les **barrières perçues** à l'emploi le sont négativement (Briggs, Jaramillo et Weeks, 2011). Les barrières perçues à l'emploi correspondent à l'exclusion des réseaux informels de l'organisation, au manque d'ajustement à la culture et au manque d'encadrement. Il faut noter que plus l'ancienneté est importante, plus les barrières perçues à l'emploi sont négativement liées à l'implication (Briggs, Jaramillo et Weeks, 2011).

Une relation similaire est observée pour l'**insécurité du travail**. Les changements organisationnels qui impliquent des réductions d'effectifs sont associés à une diminution de l'implication organisationnelle affective (Grunberg, Moore, Greenberg et Sikora, 2008). Pour autant, il faut noter que l'amélioration de la situation ne permet pas de retrouver un niveau d'implication organisationnelle égal à celui qui était mesuré avant les licenciements successifs (Grunberg, Moore, Greenberg et Sikora, 2008).

D'ailleurs, si le lien entre l'insécurité du travail et l'implication organisationnelle affective est globalement négatif, c'est davantage l'inquiétude que l'insécurité confère, plutôt que la perception de perdre son emploi ou les avantages qui lui sont associés, qui dispose du lien le plus fort avec l'I.O.A (Guo-Hua, Lee, Ashford, Zhenxiong et Xiaopeng, 2010).

Par ailleurs, si le personnel temporaire est plus faiblement impliqué que le personnel permanent, son niveau d'implication organisationnelle ne change pas en fonction du niveau d'insécurité. En revanche, le niveau d'implication organisationnelle diminue chez les salariés permanents qui ressentent une plus forte insécurité du travail (De Cuyper et De witte, 2006 a).

LES FACTEURS LIÉS À L'ORGANISATION

Les facteurs liés à l'organisation sont ceux dont le lien avec l'implication organisationnelle est le plus fort (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009).

Ainsi, la méta-analyse de Meyer et de ses collègues (2002) mentionne des liens positifs importants entre **le soutien organisationnel perçu** et l'implication organisationnelle affective et normative et une relation négative faible entre le soutien organisationnel perçu et l'I.O.C (Meyer *et al.*, 2002). Si Panaccio et Vandenberghe (2009) confirment la relation positive qui unit le soutien organisationnel perçu et l'implication organisationnelle affective et normative, leurs résultats diffèrent quant à la dimension continue. En effet, en distinguant le manque perçu d'alternative quant à l'emploi de l'importance des sacrifices perçus associés au départ de l'organisation, ils montrent que seule la dimension relative au manque d'alternative quant à l'emploi est négativement liée au soutien organisationnel perçu. En effet, la seconde dimension lui est positivement reliée.

L'équité dont fait preuve l'organisation et la possibilité de participer aux décisions sont positivement liées à l'implication organisationnelle affective et normative (Lambert, Hogan et Jiang, 2008).

Les **pratiques et politiques organisationnelles** et surtout leur perception ont un lien avec l'implication organisationnelle. Ainsi, les politiques organisationnelles perçues comme mauvaises et injustes sont négativement liées à l'I.O.A (Vigoda, 2002 ; Hochwarter, Kacmar, Perrewé et Johnson, 2003) alors que les politiques favorisant les groupes autonomes, l'*empowerment* et la prise de décision (Grawitch, Trares et Kohler, 2007) lui sont positivement liées. Il en est de même pour les politiques qui permettent de mieux concilier l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Elles lui sont positivement liées (Casper et Harris, 2008).

L'INTERFACE ENTRE LA VIE PERSONNELLE ET LA VIE PROFESSIONNELLE

En ce qui concerne l'interface entre la vie personnelle et la vie professionnelle (interface Vp-VP) les résultats sont assez mitigés. Si des corrélations négatives ont été relevées en cas de conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle pour la dimension affective de l'implication organisationnelle (Hogan, Lambert, Jenkins et Wambold, 2006 ; Clausen et Borg, 2010), Cohen et Kirchmeyer (1995) ne trouvent des interférences du travail sur la vie personnelle que pour la dimension continue.

L'étude des liens entre l'IO et les stressors a révélé une relation généralement positive avec la dimension affective. Si les études relatives aux autres dimensions sont plus rares, elles révèlent des relations positives avec la dimension normative et négatives avec la dimension continue. Le tableau 4 synthétise les références des principales études qui étudient le lien entre IO et stressors. Dans la partie suivante, nous nous intéresserons plutôt aux liens entre l'IO et la santé au travail.

	Type de stressors	Type d'IO	Principaux auteurs
Rôle dans l'organisation	Conflit de rôle, Ambiguïté	IOA	Sanchez et Brock 1996 ; Dale et Fox, 2008 ; Anton, 2009 ; Chang <i>et al.</i> , 2010 ; Hogan <i>et al.</i> 2006 ; Jackson, Turner et Brief, 1987 ; Jamal 1990 ; Johnston <i>et al.</i> , 1990 ; King et Sethi, 1997 ; Irving et Coleman, 2003 ; McNeilly et Russ, 1992 ; Michaels et Dixon, 1994 ; Moynihan et Pandey, 2007 ; Probst, 2003 ; Rhoads, Singh et Goodel, 1994, Lambert et Paoline, 2008
	Ambiguïté de rôle et conflit de rôle	ION	Meyer <i>et al.</i> , 2002, Yousef, 2002
	Ambiguïté de rôle et conflit de rôle	IOC	Meyer <i>et al.</i> , 2002, King et Sethi, 1997
	Surcharge de rôle ¹⁶	IOA	Singh, 1998, Teo et Waters, 2002 ; Glazer et Kruse, 2008
		IOC	Glazer et Kruse, 2008
		Divers	Jones, Chonko, Rangarajan et Roberts, 2007
Déroulement de la carrière	Avancement de carrière	IOA	Lambert et Paoline, 2008, Lambert <i>et al.</i> , 2008 ; Ito et Brotheridge, 2009
	Insécurité du travail		Briggs, Jaramillo, et Weeks, 2011 De Cuyper et De Witte, 2006 ¹⁷

¹⁶ IO mesuré par la réticence à quitter son travail actuel en dépit d'avantages supérieurs offerts par une autre organisation.

¹⁷ Echelle tirée de : Cook, J., et Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.

Facteurs organisationnels	Politiques organisationnelles	IOA	Hochwarter <i>et al.</i> , 1999 ; Hochwarter, Kacmar, Perrewé et Johnston, 2003 ; Vigoda, 2002
	Soutien organisationnel	IOA ION IOC	Panaccio et Vandenberghe, 2009 ; Meyer <i>et al.</i> , 2002 ;
Relations interpersonnelles	Supérieur hiérarchique (Qualité du leadership, support, conflits, etc.)	IOA	Clausen et Borg, 2010 ; Dale et Fox, 2008 ; Ito et Brotheridge, 2009 ; Leiter et Maslach, 1988 ;
	Relations collègues,		Leiter et Maslach, 1988 ; Leong, Furnham et Cooper, 1996 ; Tucker, Sinclair et Thomas, 2005
Facteurs intrinsèques à l'emploi	Travail routinier/ variété du travail	IOA	Tan et Akhtar, 1998 ; Lambert, Paoline, 2008 ; Lambert et Hogan, 2010
		ION	Tan et Akhtar, 1998
	Surcharge de travail	IOA	Tucker, Sinclair et Thomas, 2005 ; De Cuyper et De Witte, 2006b ¹⁸
	Autonomie	IOA	De Cuyper et De Witte, 2006b ¹⁹ ; Lambert et Hogan, 2010
	Charge temporelle	IOA	Clausen et Borg, 2010 ; Addae et Wang, 2006
		ION IOC	Addae et Wang, 2006
Interface Vp-Vp	Conflit travail-famille	IOA	Cohen et Kirchmeyer, 1995 ; Hogan <i>et al.</i> , 2006 ; Tucker <i>et al.</i> , 2005 ; Clausen et Borg, 2010 ; Cohen et Kirchmeyer, 1995
		ION IOC	Meyer <i>et al.</i> , 2002

Tableau 4 - Synthèse des principales références sur le lien stressors-IO

2.1.2 IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET INDICATEURS DE SANTÉ

Les connaissances relatives aux liens entre la santé et l'implication organisationnelle restent limitées (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009 ; Meyer et Maltin, 2010). Pourtant, la majorité des recherches concluent à un lien positif entre l'implication organisationnelle affective et le **bien-être** (Bentein, Stinglhamberger et Vandenberghe, 2000). Avant de nous intéresser aux liens entre l'IO et le stress ou le *burnout*, vont être étudiés les liens entre l'IO et les autres indicateurs de la santé.

¹⁸ Idem15

¹⁹ Idem 15 et 16

INDICATEURS DE BIEN-ÊTRE ET DE MAL-ÊTRE

LE BIEN-ETRE

En 2002, Siu trouve une corrélation positive entre l'I.O.A et le bien-être mental et physique d'ouvriers chinois et de « cols-blanc » d'Hong-Kong. Toutefois, cette relation ne se vérifie pas pour les ouvriers travaillant à Hong-Kong. La dimension affective de l'implication organisationnelle est positivement corrélée au bien-être subjectif (Epitropaki et Martin, 2005), au bien-être mental du personnel universitaire (Grawitch, Trares et Kohler, 2007), d'employés subissant des restructurations (Probst, 2003) ; à la santé globale des travailleurs sociaux auprès de l'enfance lorsqu'elle est mesurée à partir d'un questionnaire de dépistage des troubles psychiatriques fonctionnels, des travailleurs sociaux auprès de l'enfance (Mor Barak, Levin, Nissly et Lane, 2006). Par ailleurs, Panaccio et Vandenberghe (2009) observent une relation positive entre le bien-être des employés et l'I.O.A mais négative avec l'I.O.C liée au manque d'alternative perçue. Les corrélations liées aux deux autres dimensions (I.O.N et I.O.Cper) sont non significatives. Dans cette étude, le bien-être est mesuré à partir de l'agrégation de l'affect positif et négatif, de la satisfaction au travail et de celle dans la vie.

LES INDICATEURS DE MAL-ETRE

En ce qui concerne les indicateurs de mal-être, une corrélation négative est observée entre l'implication organisationnelle affective et la **tension au travail** (Hochwarter *et al.* 1999 ; Irving et Coleman 2003), la **pression psychologique** (O'Driscoll, Ilgen et Hildreth 1992), **l'anxiété** (Addae et Wang, 2006) la mauvaise **santé physique** (Leong, Furnham et Cooper, 1996 ; Probst, 2003 ; Wegge, Van Dick, Fisher, West et Dawson, 2006), les **plaintes psychosomatiques** (Guo-Hua *et al.*, 2010 ; Addae et Wang 2006 ; Barling et Kelloway, 1996), un **état dépressif** (Tucker, Sinclair et Thomas, 2005, Begley et Czajka, 1993) ou un état de détresse (Vigoda, 2002). Des résultats similaires ont été observés à l'occasion d'une méta-analyse s'agissant de la relation entre l'I.O.A et **l'affect négatif** (Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren et de Chermont, 2003). A propos des autres dimensions, les recherches sont plus rares.

La dimension continue est positivement corrélée à la **tension au travail** (Irving et Coleman, 2003), à **l'anxiété** (Glazer et Kruse, 2008 ; Addae et Wang, 2006), à une **mauvaise santé physique** (Armstrong-Stassen, 2004). Une autre étude présente des résultats non

significatifs pour la relation entre l'I.O.C et une mauvaise santé physique au travail (Wegge *et al.*, 2006).

La dimension normative est négativement liée à *l'anxiété* (Addae et Wang, 2006).

STRESS ET EPUISEMENT PROFESSIONNEL

LE STRESS

La méta-analyse conduite par Meyer et ses collègues (2002) fait état d'une relation négative entre le **stress perçu** et l'I.O.A. Elle rapporte une relation positive entre l'I.O.C. et le **stress perçu** tout en soulignant le fait que trop peu d'études existent sur la relation entre l'engagement normatif et le stress. Les études qui s'y intéressent rapportent une corrélation non significative entre le stress lié au travail et **la dimension normative** (Meyer et Maltin, 2010 ; Somers 2009, Lambert *et al.*, 2008).

S'agissant du stress **relatif au travail**, il est négativement lié à l'I.O.A. (Lambert et Hogan, 2010 ; Griffin *et al.*, 2010 ; Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer et Wilson, 2009 ; Lambert, Hogan et Griffin, 2008, Lambert et Paoline, 2008 ; Hunter et Thatcher, 2007 ; Meyer *et al.*, 2002). Il en est de même pour le stress **lié à l'avancement de carrière** (Ito et Brotheridge, 2009). C'est en s'intéressant au stress lié à l'avancement de carrière potentiel des personnels de départements ministériels provinciaux au Canada qu'Ito et Brotheridge (2009) rapportent que ceux qui vivent un stress élevé tendent à être moins affectivement liées à leur organisation. De plus, un niveau important de dépendance organisationnelle a tendance à exacerber les effets négatifs du stress lié à la promotion sur l'implication organisationnelle.

Néanmoins, **une approche par profil** permet d'obtenir des informations sur les différentes dimensions.

C'est ainsi que Wasti (2005) distingue six profils d'implication différents. Il s'agit des « *non impliqués* », des « *neutres* » qui présentent des scores légèrement en-dessous de la moyenne pour les trois dimensions, de ceux dont « *l'implication continue est dominante*, » de ceux dont la « *dimension affective est dominante* », de ceux qui combinent une « *importante implication affective et normative* » et enfin de ceux qui combinent des scores importants sur les trois échelles et qui seront nommés les « *fortement impliqués* ». Les individus qui présentent le plus fort niveau de stress sont les individus dont l'implication est continue, suivi

des individus non impliqués. Les individus présentant des profils d'implication à dominance affective et ceux qui combinent les dimensions affective et normative sont ceux qui présentent le plus bas niveau de stress. Il faut noter que les salariés fortement impliqués sur les trois échelles ont un niveau de stress très proche des salariés non impliqués et plus fort que les salariés ayant un profil d'implication neutre.

Si dans l'étude menée par Somers (2009), les corrélations entre les différentes dimensions de l'implication et le stress ne sont pas significatives, le stress moyen ressenti par chaque groupe présentant un profil d'implication apporte des résultats intéressants. Ainsi, les individus ayant un profil d'implication AC-NC et ceux dont l'implication est faible sur les trois dimensions présentent le plus bas niveau de stress lié au travail. Ceux qui ont le niveau le plus élevé de stress sont les individus fortement impliqués suivis par les individus ayant un profil d'implication CC-NC. Si pour ces deux dernières études, l'importance du niveau de stress des individus fortement impliqués peut s'expliquer par la présence et le haut score de la dimension continue, ceci ne peut être avancé avec certitude. En effet, les deux autres dimensions sont elles-mêmes très hautes et, dans l'étude de Somers (2009), elles sont toutes trois plus hautes que dans les autres profils.

Enfin, dans l'étude menée par Meyer, Stanley et Parfyonova (2012), le profil hautement impliqué et le profil à dominance affective-normative affichent tous deux les plus faibles niveaux de plaintes liées à la santé. À l'inverse, le profil d'implication à dominance continue se plaint le plus de problèmes liés à la santé.

L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

En ce qui concerne le *burnout*, les études observent une relation négative entre **l'I.O.A** et **l'épuisement émotionnel** (Schmidt, 2007 ; Grawitch, Tares et Kohler, 2007 ; Armstrong-Stassen, 2004 ; Wright et Hobfoll, 2004 ; Cropanzano, Rupp et Byrne, 2003 ; King et Sethi, 1997 ; Lee et Henderson 1996 ; Leiter, 1991 ; Leiter et Maslach, 1988 ; Jackson, Turner et Brief, 1987) ainsi qu'une relation positive entre le manque d'I.O.A et l'épuisement émotionnel ou le **cynisme** (Taris *et al.*, 2001). De même, la dépersonnalisation ou le cynisme est négativement liée à l'I.O.A (Schmidt, 2007 ; Richardson, Burke et Martinussen, 2006 ; Wright et Hobfoll, 2004 ; Leiter, 1991 ; Jackson, Turner et Brief, 1987) alors que **l'accomplissement personnel** lui est positivement corrélé (Wright et Hobfoll, 2004 ; Leiter, 1991 ; Leiter et Maslach, 1988 ; Jackson, Turner et Brief, 1987).

Dans leur méta-analyse relative au *burnout*, Lee et Ashforth (1996) rapportent une corrélation négative entre l'I.O.A et l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. Par ailleurs, l'épuisement émotionnel est négativement lié à l'implication continue (King et Sethi, 1997).

Pourtant, certaines études se démarquent par des résultats contradictoires. Ainsi, Tan et Akhtar (1998) rapportent une relation positive entre l'épuisement émotionnel et les dimensions affective et normative. Il en est de même pour l'étude menée par Babakus et ses collègues (1999) en ce qui concerne la dimension affective. De même, des corrélations non significatives entre l'I.O.A et la tension peuvent être rapportées (Hochwarter *et al.*, 2003).

A lumière de ce paragraphe, on peut affirmer qu'il existe un lien entre l'implication organisationnelle et les mauvaises expériences professionnelles, notamment du fait des stressseurs. De même, il semble exister un lien entre la santé au travail et l'implication organisationnelle. Mais est-ce l'implication organisationnelle qui diminue les stressseurs ? Ou est-ce l'implication organisationnelle qui est diminuée par les mauvaises expériences professionnelles ? Il est impossible de comprendre, à l'aide des corrélations, le sens d'articulation de ces différentes variables. Néanmoins, nous allons essayer de comprendre les différents rôles que peut jouer l'implication organisationnelle dans les relations entre stressseurs et santé au travail.

2.2. LE RÔLE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LES MODÈLES DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Quel rôle joue l'implication organisationnelle dans les relations entre les stressseurs et la santé au travail ? Le nombre de recherches relatives à ce rôle étant insuffisant, il semble difficile d'affirmer avec certitude quel rôle occupe l'I.O dans cette relation. C'est pourquoi, les rôles potentiels que peut endosser l'implication organisationnelle vont être évoqués dans cette partie, en s'appuyant, majoritairement, sur la réflexion menée par Meyer et Maltin (2010 ; Maltin et Meyer, 2009). Si la première partie va permettre de se pencher sur les « effets principaux » de l'implication organisationnelle, la deuxième va approfondir la question du rôle modérateur de l'I.O.

2.2.1 LES EFFETS PRINCIPAUX DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LES MODELES DE LA SANTE AU TRAVAIL

L'implication organisationnelle peut être appréhendée comme le résultat de stressors, comme le sont la diminution du bien-être, l'augmentation du stress ou la diminution de la satisfaction au travail. Ainsi, Meyer et Maltin (2010 ; Maltin et Meyer, 2009) évoquent le fait que les corrélations entre ces différentes réactions aux stressors puissent n'être qu'artificielles. En effet, les variations de l'I.O et du stress peuvent n'être le fait que de leur origine. Ainsi, la variation de ces variables est une réponse aux stressors mais ces réponses n'ont pas de liens entre elles. Plus généralement, le lien entre le stress et l'I.O peut s'expliquer par le lien que ces deux variables entretiennent avec les mêmes variables organisationnelles et individuelles (Salancick, 1977 ; Edey-Gamassou, 2006).

Par ailleurs, il est possible que l'implication organisationnelle ait ses effets propres. C'est ainsi que Maltin et Meyer (2009 ; Meyer et Maltin, 2010) évoquent la possibilité, que l'I.O., indépendamment des conditions de stress, conduise à une augmentation de la tension. Un individu qui ne serait pas affectivement impliqué dans son organisation pourrait ressentir de la tension à occuper son emploi en l'absence même de stressors. Inversement, un individu qui ressentirait un fort lien à son organisation pourrait donc éprouver un sentiment de bien-être, en l'absence de conditions de travail réellement agréables.

Le rôle de l'I.O dans les relations entre les stressors et la tension peut aussi être expliqué à partir de ses effets à travers la motivation autonome (Maltin et Meyer, 2009). Ainsi, l'implication organisationnelle affective favoriserait la régulation autonome des activités de travail (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004) et, par ce biais, augmenterait le bien-être.

Les résultats des recherches discutés dans la partie précédente, permettent d'appréhender l'implication organisationnelle comme une variable médiatrice dans la relation entre les stressors et la tension. En effet, les expériences au travail ont une influence sur l'implication organisationnelle (Meyer, Irving et Allen, 1998). Ainsi, lorsqu'un individu rencontre des stressors importants à l'occasion de son travail, sa satisfaction diminue (Yousef, 2002). Il peut donc estimer que son organisation le protège insuffisamment et, de ce fait, il peut diminuer son implication organisationnelle affective et normative et augmenter son implication organisationnelle continue. En effet, en accord avec la théorie des échanges sociaux et la norme de réciprocité, l'individu ne se sentirait plus redevable de l'organisation et

voyant qu'elle ne s'implique plus pour lui, il pourrait décider de retirer sa propre implication. De la même manière, une organisation qui prend soin de son personnel, verra l'I.O.A et l'I.O.N de son personnel diminuer et pourra voir l'I.O.C. augmenter. La diminution de l'implication organisationnelle peut ensuite conduire à une diminution des ressources face aux stressseurs et donc à un mauvais état de santé. L'implication peut alors être envisagée comme un médiateur entre les stressseurs et la santé au travail. Bien que cohérente, Maltin et Meyer (2009) relèvent qu'il n'existe pas d'études qui ont vérifié cette interprétation.

Ce n'est que très récemment que Panaccio et Vandenberghe (2009) se sont penchés sur l'effet médiateur de l'I.O dans un modèle de stress. Cette recherche étudie l'effet du support organisationnel perçu sur le bien-être au travail par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle. Le support organisationnel perçu contribue positivement au bien-être à travers deux dimensions de l'implication organisationnelle. Il s'agit de la dimension affective et de la dimension relative au manque d'alternative de la dimension continue (I.O.C.malt). Ainsi, le support organisationnel perçu favorise l'I.O.A qui à son tour augmente le bien-être. Parallèlement, le support organisationnel perçu diminue l' I.O.Cmalt qui est réputé pour être négativement lié au bien-être. Par contre, si le support perçu favorise bien les deux autres dimensions de l'implication organisationnelle (I.O.N et I.O.Cper), il ne semble pas y avoir de relation entre ces dimensions et le bien-être.

Les recherches sur le rôle médiateur de l'implication organisationnelle semblent donc prometteuses. Cependant, la majorité des études qui se sont intéressées au rôle de l'implication organisationnelle dans les modèles de la santé au travail se sont penchées sur ses effets modérateurs. Ce rôle modérateur sera examiné dans une deuxième partie.

2.2.2 DE L'EFFET CONTRADICTOIRE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

S'agissant de l'effet modérateur de l'implication organisationnelle sur la relation qui lie les stressseurs à la santé au travail, la littérature distingue deux approches théoriques contradictoires. La première envisage l'implication comme une force protectrice alors que la seconde l'appréhende comme une force exacerbant les effets négatifs des stressseurs.

La première considère que l'implication protège les individus contre les effets négatifs des stressseurs parce qu'elle leur procure un sentiment de stabilité et d'appartenance (Mowday *et al.*, 1982) mais aussi parce qu'elle donne du sens et une direction à leur travail (Kobasa,

1982). Ainsi, les individus les plus impliqués résisteront mieux à des situations stressantes que les individus non impliqués. Dès lors, l'implication organisationnelle peut être considérée comme une ressource qui permet de mieux résister face à des situations stressantes (Atonovsky, 1979) et agit alors comme un tampon entre les stressseurs et la santé au travail.

Cette variable modératrice de la relation entre les stressseurs et la tension a donc un effet d'atténuation qui peut être représenté à partir du graphique de la Figure 6 (Meyer et Maltin, 2010). Ce graphique montre que la relation entre les stressseurs et la tension sera plus forte chez les individus faiblement impliqués et plus faible chez les individus fortement impliqués. Maltin et Meyer (2009) soulignent le fait que même plus faible, cette relation peut être positive.

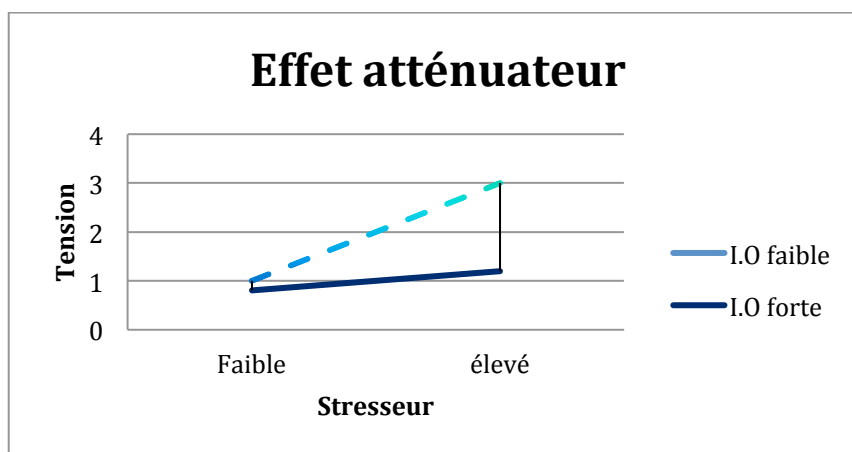


Figure 6 - Graphique reflétant l'effet atténuateur de l'implication organisationnelle

Tiré de Meyer et Maltin (2010, p. 326)

Les tenants de la seconde perspective considèrent qu'une implication élevée peut augmenter la vulnérabilité des salariés aux effets négatifs des stressseurs car ils sont insuffisamment détachés (Lazarus et Folkman, 1984). De même, Mathieu et Zajac (1990) suggèrent que des salariés fortement impliqués pourraient être davantage en difficulté que ceux dont l'implication organisationnelle est faible du fait d'un conflit travail-vie personnelle, d'une grève ou d'un accident professionnel médiatisé. Cette souffrance s'expliquerait par l'importance de leur investissement et de leur identification. En effet, pour ces auteurs, les salariés ayant une forte implication réaliseraient beaucoup d'heures, ce qui pourrait exacerber le conflit travail-vie personnelle et donc conduire au mal être. Par ailleurs, ces salariés

s'identifieraient fortement à leur organisation ce qui, en cas de publicité négative envers leur société, notamment à l'occasion d'un événement négatif médiatisé, pourrait être ressenti comme une attaque personnelle.

En tant que variable modératrice de la relation entre les stressseurs et la tension, l'implication organisationnelle a donc un effet d'exacerbation qui peut être représenté à partir du graphique de la Figure 7 (Meyer et Maltin, 2010). Ce graphique montre que lorsque les stressseurs sont importants, les individus fortement impliqués tendent à avoir un niveau de tension plus important que ceux faiblement impliqués. Par ailleurs, lorsque les stressseurs sont peu importants, le niveau de tension est semblable pour les individus fortement ou faiblement impliqués. Ainsi, la relation qui existe entre les stressseurs et la tension augmente avec l'importance de l'implication organisationnelle.

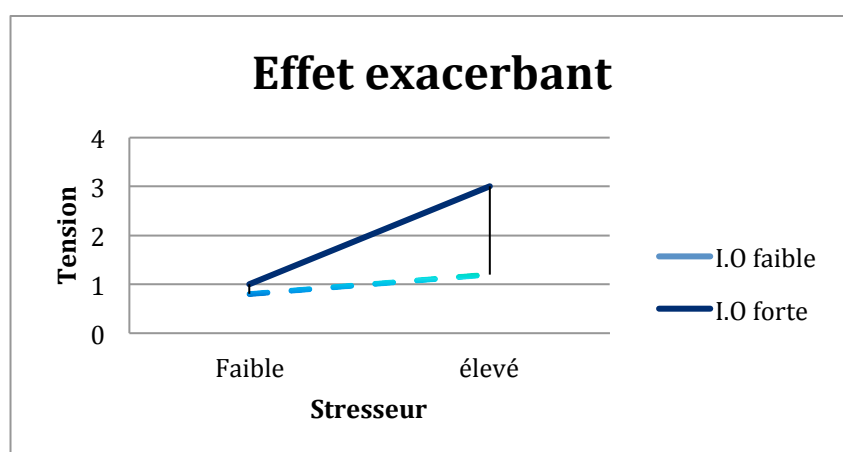
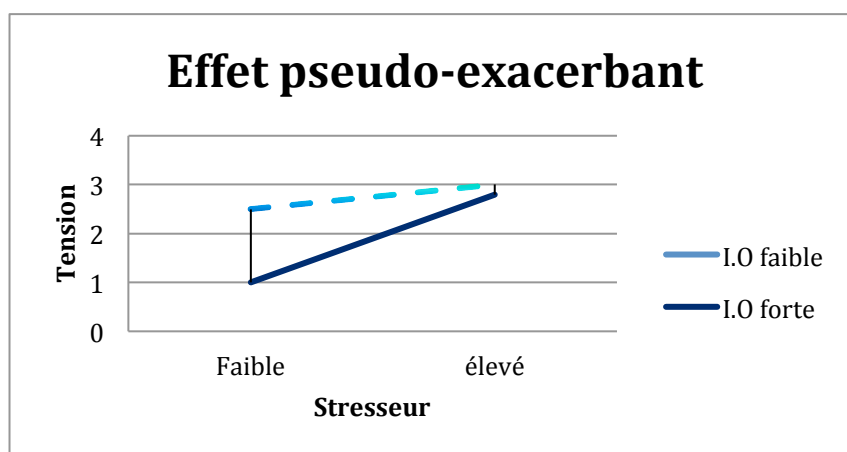


Figure 7 - Graphique reflétant l'effet exacerbant de l'implication organisationnelle.

Tiré de Meyer et Maltin (2010, p. 326)

A partir d'une analyse de la littérature relative à l'implication organisationnelle, Meyer et Maltin (2010) ont observé un troisième type d'effet. Celui-ci concerne particulièrement la dimension affective. Il s'agit de ce qu'ils ont appelé l'effet « pseudo-exacerbant ». Le graphique de la Figure 8, représentatif de cet effet, montre que si la tension des individus ayant une forte implication organisationnelle monte de manière importante, elle ne dépasse pas pour autant le niveau de ceux ayant une faible implication organisationnelle. En réalité, l'écart entre les deux groupes d'individus diminue, voire disparaît lorsque les stressseurs sont

élevés. Ceci indique donc que, si l'implication organisationnelle n'arrive pas, dans des conditions extrêmes, à atténuer les effets des stresseurs, elle ne les exacerbe pas pour autant. Pour Maltin et Meyer (2009), ce type d'interaction peut se trouver lorsque la source de l'implication organisationnelle affective est détruite du fait de l'apparition des stresseurs. En conséquence, ces individus ayant une forte implication organisationnelle peuvent ressentir les effets néfastes des stresseurs de la même manière que les individus dont le lien affectif à l'organisation est faible, mais pas davantage.



*Figure 8 - Graphique reflétant l'effet pseudo-exacerbant de l'implication organisationnelle.
Tiré de Meyer et Maltin (2010, p. 326)*

Les études empiriques qui examinent le rôle modérateur de l'implication organisationnelle affichent des résultats mitigés quant à son effet (Meyer et Maltin, 2010) et feront l'objet de la prochaine partie.

2.3. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : UNE FORCE AMBIVALENTE SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL ?

L'implication organisationnelle peut donc, dans certains cas être considérée comme une variable modératrice. Dès lors, elle peut soit exacerber soit atténuer les effets d'une variable (en l'occurrence les stresseurs) sur la santé au travail des individus. Dans une première partie, nous allons voir que les résultats empiriques étudiant ce type de relations sont nuancés et dans une seconde partie nous allons étudier le rôle potentiellement ambivalent de l'IO.

2.3.1. LES EFFETS MODÉRATEURS : DES RÉSULTATS NUANCÉS

Les recherches sur l'effet modérateur de l'implication organisationnelle dans les modèles de la santé au travail envisagent trois types de situation (Meyer et Maltin, 2010).

La première correspond au rôle modérateur de l'implication organisationnelle dans la relation entre les stressseurs et la réaction initiale qu'ils induisent (Figure 9).

La deuxième est liée à son rôle modérateur entre une réaction initiale et une réaction plus importante qui implique des symptômes physiques, une dépression ou encore un *burnout* (Figure 10).

Enfin, la troisième étudie le rôle de l'I.O entre les stressseurs et cette pression physique ou psychologique (Figure 11).

RÔLE MODÉRATEUR DE L'IO DANS LA RELATION ENTRE LES STRESSEURS ET LA RÉACTION INITIALE

Les rares études qui s'intéressent au rôle modérateur de l'implication organisationnelle dans la relation entre les stressseurs et la réaction initiale qu'ils induisent rapportent des résultats contradictoires. En effet, si Hochwarter, Perrewé, Ferris et Guercio (1999) démontrent que l'I.O.A peut servir d'antidote, Irving et Coleman (2003) lui trouvent des tendances aggravantes.

A l'occasion de deux études distinctes, Hochwarter et ses collègues (1999) rapportent que les managers intermédiaires, supérieurs ou les employés universitaires les plus liés affectivement à leur organisation, ressentent moins de tension causée par la perception qu'ils ont des politiques organisationnelles que leurs collègues moins impliqués. Ainsi, si les politiques organisationnelles perçues comme injustes sont positivement liées à la tension au travail, l'augmentation de l'implication organisationnelle affective est associée à une diminution du lien qui existe entre la perception de ces politiques organisationnelles et la tension au travail. Pour les auteurs, il est possible que les individus les plus fortement impliqués soient moins affectés par les politiques organisationnelles parce qu'ils s'engagent davantage dans leur travail et dans les efforts qu'ils consacrent pour le bien-être de leur organisation ou alors parce qu'ils perçoivent ces politiques comme un avantage stratégique et ont l'impression de contrôler leur environnement de travail.

Irving et Coleman (2003) ont examiné l'effet modérateur de l'implication organisationnelle affective et continue sur les relations entre l'ambiguïté de rôle et la tension au travail auprès d'individus travaillant au sein d'un organisme du secteur public en voie d'être privatisé. Ils ont montré que l'I.O.A et l'I.O.C exacerbent les effets de l'ambiguïté de rôle sur la tension. Toutefois les deux formes d'implication organisationnelle ont des effets distincts. S'agissant de la dimension continue, et quel que soit l'importance de l'ambiguïté de rôle, la tension au travail est plus forte pour les individus ayant un niveau élevé d'implication organisationnelle que pour leurs collègues présentant un faible niveau d'I.O.C. La situation est différente pour l'I.O.A. En effet, lorsque l'ambiguïté de rôle est faible, les individus fortement impliqués affectivement ressentent moins de tension au travail que les individus faiblement impliqués affectivement. Cependant, lorsque l'ambiguïté de rôle est forte, la tension devient la même pour tous. Ainsi, l'I.O.A ne semble pas, dans ce cas-là, agir comme un antidote, soit parce que la source de l'I.O.A a été détruite (Maltin et Meyer, 2009), soit parce que la source de l'I.O.A a été affaiblie (Irving et Coleman, 2003). En effet, pour ces derniers, il est possible que l'ambiguïté de rôle puisse être ressentie comme une menace envers l'identité organisationnelle, du fait de l'incertitude qui découle de la privatisation.

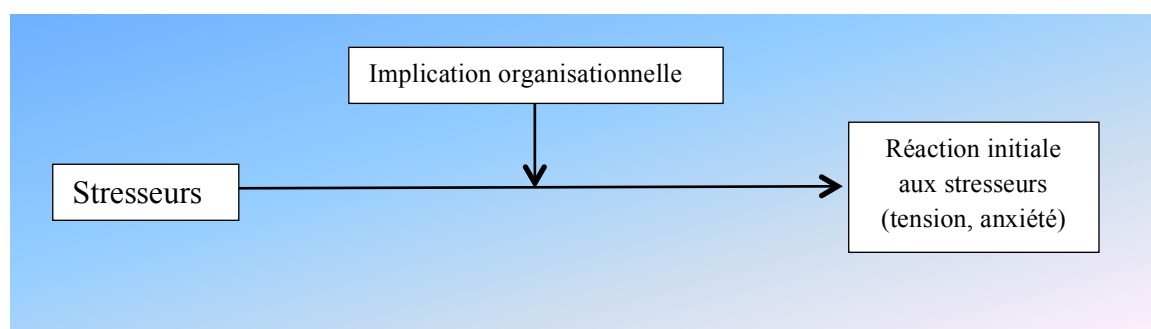


Figure 9 - Effet modérateur de l'implication organisationnelle dans la relation stressseurs-santé au travail- la réaction initiale. Tiré de Meyer et Maltin (2010, p. 326)

RÔLE MODÉRATEUR DE L'IO DANS LA RELATION ENTRE LA RÉACTION INITIALE AUX STRESSEURS ET LES SYMPTÔMES AVANCÉS DE MAL-ÊTRE

Une autre recherche s'est intéressée au rôle modérateur de l'implication organisationnelle affective lors d'un changement organisationnel. Contrairement à l'étude menée par Irving et Coleman (2003), cette recherche réalisée par Begley et Czajka (1993) étudie le rôle modérateur de l'I.O.A dans la relation qui lie la réaction initiale aux stressseurs à la tension psychologique et/ou physique (Figure 10). Cette étude montre que plus le stress est important,

plus les employés présentant une faible I.O.A sont mécontents et ressentent plus d'irritation liée au travail. L'I.O.A agit donc comme un tampon entre le stress et les variables évaluant la pression à plus long terme. Cependant, plusieurs points restent à éclaircir. Tout d'abord, les réactions à long terme du stress ne sont finalement représentées que par l'irritation liée au travail puisque les auteurs ont abandonné l'étude de l'effet modérateur de l'I.O.A dans la relation qui lie le stress à la dépression et aux plaintes psychosomatiques. Par ailleurs, si les auteurs ont administré le questionnaire à deux reprises, la seconde étude n'a été réalisée que deux semaines après le début de restructurations qui ont duré environ six mois. Nous pouvons donc nous demander si l'impact de ces restructurations a réellement pu être évalué.

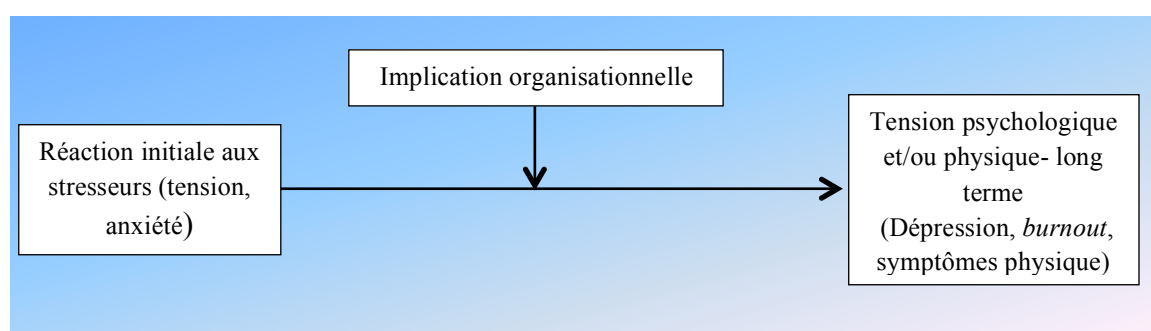


Figure 10 - Effet modérateur de l'implication organisationnelle dans la relation stressseurs-santé au travail- tiré de Meyer et Maltin (2010, p. 326)

Si une seule étude s'intéresse à l'effet modérateur de l'I.O.A dans la relation entre la réaction initiale aux stressseurs et les réactions à plus long terme (Meyer et Maltin, 2010), davantage de recherches s'intéressent au rôle de l'I.O dans la relation qui lie les stressseurs à la tension psychologique et/ou physique (Figure 11).

RÔLE MODÉRATEUR DE L'IO DANS LA RELATION ENTRE LES STRESSEURS ET LES SYMPTÔMES AVANCÉS DE MAL-ÊTRE

Les recherches sur l'effet modérateur de l'I.O dans la relation entre les stressseurs et la tension psychologique et/ou physique ont majoritairement mis en évidence l'effet atténuateur de l'I.O. (King et Sethi, 1997 ; Siu et Cooper, 1998 ; Siu, 2002 ; Schmidt, 2007). Ainsi, la dimension affective de l'I.O exerce un effet tampon entre les stressseurs liés au rôle et l'épuisement émotionnel (King et Sethi, 1997) ; entre la surcharge qualitative ou quantitative de travail et l'épuisement émotionnel ainsi que la dépersonnalisation (Schmidt, 2007) ; entre la réaffectation et le bien-être (Galais et Moser, 2009) ; les contraintes environnementales telles

que la lumière et le bruit et la santé physique et mentale (Donald et Siu, 2001) ou encore les stressors évalués de manière générale par l'intermédiaire de l'indicateur de stress professionnel (O.S.I) et la détresse psychologique (Siu et Cooper, 1998) et la santé physique et mentale (Siu, 2002).

Néanmoins, le rôle modérateur de l'I.O. ne peut être certifié. En effet, certains auteurs ont des résultats plus mitigés. Ainsi, en mobilisant l'O.S.I, Leong et ses collègues (1996) ne trouvent un effet modérateur de l'I.O que pour la relation qui unit les facteurs intrinsèques du travail et la mauvaise santé mentale. Par ailleurs, dans le cas du personnel intérimaire, selon que l'implication organisationnelle est centrée sur l'agence d'intérim ou sur l'organisation cliente, Galais et Moser (2009) trouvent des résultats différents. Ainsi, lorsqu'un travailleur temporaire est réaffecté chez un nouveau client, il déclarera davantage de plaintes psychosomatiques s'il est fortement impliqué envers l'organisation cliente dans laquelle il travaille, que s'il y est moins attaché. Inversement, l'implication affective envers l'agence d'intérim exerce un effet atténuateur. En effet, les travailleurs temporaires les moins impliqués envers l'agence exprimeront davantage de plaintes psychosomatiques que ceux qui sont plus impliqués.

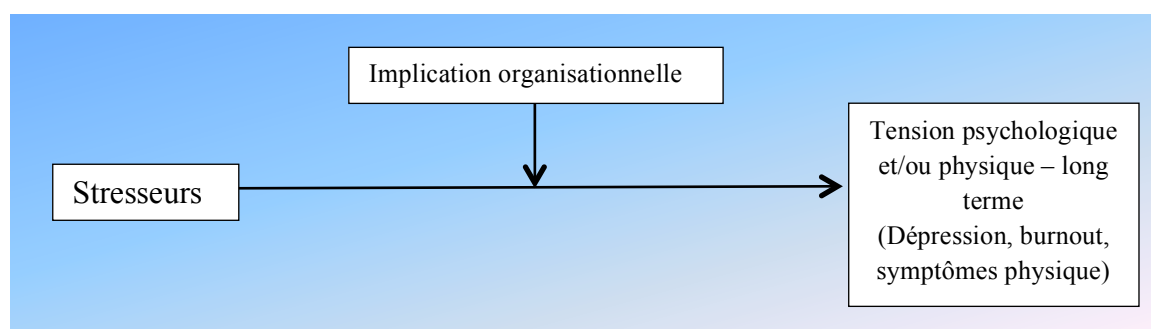


Figure 11 - Effet modérateur de l'implication organisationnelle dans la relation stressors-santé au travail- Tiré de Meyer et Maltin (2010, p. 326)

En s'appuyant sur l'ensemble de ces travaux mais aussi sur ceux de Reilly (1994), Meyer et Maltin (2010) soulignent la mixité des résultats relatifs au rôle de l'I.O. dans la relation stressors-tension psychologique et/ou physique. Le paragraphe suivant va tenter de trouver une explication à ces résultats apparemment contradictoires.

2.3.2. L'IMPLICATION : UNE FORCE PARADOXALE ?

LA DUALITÉ DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Armstrong-Stassen (2004) étudie les effets de l'implication organisationnelle affective et continue tant sur les stratégies de « *coping* » que sur la santé au travail d'individus confrontés à des restructurations (fusions et réductions d'effectifs). La réaction des « survivants » est mesurée pendant et après la réduction des effectifs dans deux études distinctes, l'une réalisée à partir d'un panel d'infirmiers et l'autre à partir d'un panel de managers. Ces études s'intéressent à la relation qui unit les dimensions affective et continue de l'implication organisationnelle à la santé par l'intermédiaire de stratégies de « *coping* ». Les résultats de ces études confirment l'existence d'une différence dans les réactions adoptées par un individu face aux restructurations selon la dimension de l'implication organisationnelle qui le concerne.

- ✓ Ainsi, **la dimension continue** est associée aux stratégies d'évitement et se trouve associée à des niveaux plus importants de symptômes traduisant une mauvaise santé. De plus, la vulnérabilité des individus présentant une implication continue augmente dans le temps.
- ✓ Les résultats sont plus nuancés concernant **la dimension affective**. En effet, si cette dernière est généralement associée à des effets bénéfiques sur la santé au début de la restructuration, à plus long terme la tendance s'inverse et l'I.O.A est associée à davantage de symptômes négatifs.

Or, comment est-il possible que l'I.O.A, généralement associée négativement aux symptômes nocifs (Meyer *et al.*, 2002) , puissent s'y associer positivement sur le long terme ? Meyer et Maltin (2010) proposent plusieurs explications.

- ✓ La première se fonde sur la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Ainsi, les individus hautement impliqués disposent des ressources nécessaires qui permettent de faire face aux situations de changement jusqu'au moment où elles s'épuisent et empêchent la satisfaction des besoins de compétences.

- ✓ La seconde concerne l'identité. Ainsi, si l'identité apporte un sens au travail, il est possible que sur du long terme cette identité soit affaiblie et empêche de satisfaire les besoins d'autonomie et d'appartenance (Meyer et Maltin, 2010).

La dualité de la dimension affective de l'IO n'est pas un cas isolé. En effet des résultats similaires ont été trouvés pour d'autres facettes de l'implication.

LA DUALITÉ DE L'IMPLICATION VERS D'AUTRES CIBLES

C'est en analysant l'implication professionnelle à partir d'un échantillon de personnel infirmiers que Reilly (1994) met en avant un paradoxe. Si l'épuisement émotionnel le plus bas est celui du personnel infirmier le plus impliqué, c'est chez ce personnel que la relation entre les stressseurs et l'épuisement émotionnel est la plus forte. Ce type d'effet correspond à l'effet pseudo-exacerbant représenté par la Figure 8 (Meyer et Maltin, 2010). Si Reilly (1994) propose différentes explications pour comprendre ce phénomène apparemment paradoxal, une seule ne lui semble pas complètement incohérente, bien que discutable. Ainsi, en se basant sur la théorie de l'identité, Reilly (1994) avance l'hypothèse selon laquelle les individus les plus impliqués affectivement sont ceux qui sont le plus attachés à leur identité de rôle et donc, en cas d'atteinte à cette identité, ils ressentent davantage de tensions.

Cette dualité se retrouve dans les travaux de Brickman (1987) sur l'implication. Dès lors deux cas de figure sont à envisager : la dualité de l'implication et le problème de la sur-implication.

- ✓ **Implication choisie et souffrance** : Pour Brickman (1987), il est possible d'avoir une implication choisie et de souffrir. Il rappelle ainsi que l'expérience de *flow* décrite par Csikszentmihalyi (1975) comporte, elle aussi, des éléments extrêmement nuisibles pour l'individu. L'état de *flow* peut donc conduire à la négligence d'activités sans lien avec celle qui est au centre de l'attention et donc produire de l'isolement et de la souffrance notamment lorsque les objectifs ne sont pas atteints. Brickman (1987) appréhende l'implication comme une force qui « *comprend trois éléments : un élément positif, un élément négatif et un lien entre les deux*²⁰ ».

²⁰ Traduits par nos soins : « Commitment involves three elements: a positive element, a negative element and a bond between the two » (Brickman, 1987, p. 7)

- ✓ **La surimplication** : Si Brickman (1987) aborde l'implication comme une force permettant de protéger les individus contre les situations difficiles, il voit dans la sur-implication une force nuisible. Considérée comme une forme de désordre, de trouble qui atteint particulièrement des individus ayant des prédispositions à l'implication, la sur-implication se développerait généralement chez des personnes ayant un profil de type A.

La question de la sur-implication au travail a aussi été abordée par Siegrist (2001), qui la définit comme « *un ensemble d'attitudes, de comportements et d'émotions qui reflètent des efforts excessifs associés à un fort désir d'être approuvé et estimé*²¹ » (Siegrist 2001, p.55). Pour lui elle est à l'origine d'un déséquilibre entre les efforts réalisés et les récompenses perçues. Elle aurait ainsi des conséquences négatives sur la santé physique et psychologique de l'individu au travail (Kinman et Jones, 2008, Van Vegchel *et al.*, 2005).

Synthèse de la section 2

La revue de la littérature de la section permet de tirer les constats suivants :

Les expériences de travail négatives – comme le sont les stressors – sont généralement négativement reliées à l'IOA et l'ION et positivement à l'IOC.

Les indicateurs de bien-être sont généralement positivement reliés à l'IOA et l'ION et négativement à l'IOC. Ces relations sont inversées en ce qui concerne les indicateurs de mal-être.

Les relations entre l'IO et la santé sont plus complexes que les relations directes envisagées précédemment. Dès lors, l'IO peut être envisagée comme une variable médiatrice ou modératrice.

Des questions restent cependant en suspens. Ainsi :

Le sens de la relation qui unit stressors, IO et santé nécessite un approfondissement. En effet, les études ne permettent pas d'affirmer le sens de la causalité. Nous pouvons donc

²¹ « *a set of attitudes, behaviors and emotions that reflect excessive striving in combination with a strong desire of being approved and esteemed* »

nous demander si c'est l'IO qui modère la relation entre les stressseurs et la santé ou si ce sont les stressseurs qui modèrent la relation entre l'IO et la santé ?

L'IO pourrait avoir un rôle ambivalent dans le développement de la santé au travail. Cependant, le contour de ce rôle reste flou. Il semble donc nécessaire d'approfondir ces questions.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce premier chapitre a permis de délimiter l'implication organisationnelle et son rôle dans le développement de la santé au travail. Différents éléments sont à retenir :

L'implication organisationnelle fait partie d'une des facettes d'un concept plus large : l'implication dans la sphère de travail. Il se distingue donc des concepts d'engagement au travail, d'implication dans la carrière et dans la profession puisqu'il correspond au lien qui unit un individu à son organisation (Mathieu et Zajac, 1990).

De nombreux modèles ont été proposés par la littérature, celui qui est retenu pour cette recherche doctorale est celui de Meyer et Allen (1991) puisqu'il correspond au modèle qui obtient davantage de consensus.

En tant que concept multidimensionnel, l'implication organisationnelle correspond à différents états d'esprit. Dès lors, l'implication organisationnelle correspond à un désir (dimension affective), à une obligation (dimension normative) ou à un besoin (dimension continue) de maintenir le lien à l'organisation. Ce besoin, plus instrumental, peut soit être lié au manque d'alternative dont l'individu dispose, soit aux sacrifices qu'il imagine devoir faire en cas de départ (perte de ses avantages sociaux, par exemple).

Chacun de ces états d'esprit ayant un fonctionnement propre, ses relations avec les autres éléments de la vie professionnelle sont donc différents.

La majorité des études occulte le fait que les dimensions définies par Meyer et Allen (1991) peuvent coexister chez chaque individu à des degrés différents. Les études par profil sont donc rares.

Ce premier chapitre nous a permis de formuler la première série d'hypothèses, relative aux liens directs entre implication organisationnelle et épuisement professionnel, hypothèses que nous testerons dans la seconde partie de ce travail.

Hypothèse 1 Le niveau d'épuisement professionnel diffère en fonction du profil d'implication.

H1a. Les individus qui présentent un profil d'implication à dominance affective ou normative modéré ont le niveau d'épuisement professionnel le plus faible.

H1b. Les individus qui présentent un profil d'implication à dominance normative élevée ont un niveau d'épuisement professionnel élevé.

H1c. Les individus les plus fortement impliqués ont un niveau d'épuisement professionnel élevé.
H1d. Les individus qui présentent un profil d'implication à dominance continue ou qui sont non impliqués présentent le plus fort niveau d'épuisement professionnel.

La Figure 12 schématise les hypothèses relatives à l'explication de l'épuisement professionnel à partir des profils d'implication organisationnelle.

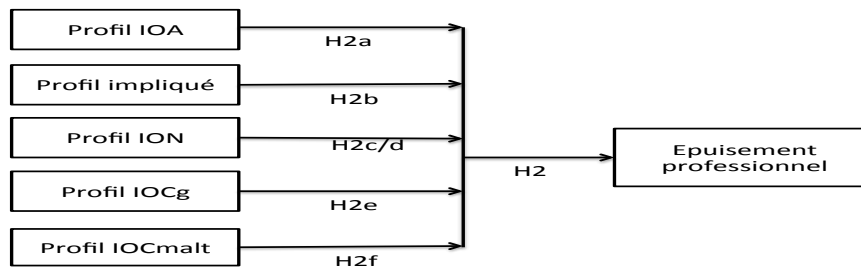


Figure 12 - Hypothèses relatives à l'explication de l'épuisement professionnel à partir des profils d'implication organisationnelle

Hypothèse 2. L'appartenance à un profil d'implication autre que celui des non impliqués est associé soit positivement soit négativement au *burnout*

H2a : Le profil d'implication à dominance affectif est associé négativement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués

H2f : le profil des impliqués (implication élevée sur toutes les dimensions) est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués

H2c : Le profil d'implication normative faible est associé négativement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués

H2d : le profil d'implication normative élevé est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués

H2e : Le profil d'implication à dominance continue général est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués,

H2f : Le profil d'implication continue liée aux manques d'alternatives est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués

Face à la contradiction des résultats des études menées sur le lien indirect entre l'IO et la santé, il convient d'une part de préciser ce qu'est la santé au travail et de délimiter un cadre d'analyse permettant de mieux comprendre le développement de la santé au travail et le

rôle de l'IO dans ce dernier. Afin d'atteindre cet objectif, il paraît nécessaire de s'intéresser à la santé au travail et aux modèles permettant de l'expliquer dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : UNE LONGUE DÉPRESSION DES RESSOURCES

SECTION 1. DE LA SANTE A L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL	99
1.1. DU BIEN-ÊTRE AU STRESS PROFESSIONNEL.....	99
....1.1.1. SANTÉ ET BIEN-ÊTRE: DES CONCEPTS QUI S'ENTREMÊLENT	100
....1.1.2. STRESS ET STRESS PROFESSIONNEL.....	104
1.2. L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL	112
....1.2.1. L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL : DE SON ORIGINE À LA CONCEPTUALISATION	113
....1.2.2. LES ANTÉCÉDENTS DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	119
SECTION 2. LES MODELES THEORIQUES.....	125
2.1. LES MODÈLES CLASSIQUES DU STRESS PROFESIONNEL.....	126
....2.1.1. LES APPROCHES INTERACTIONNISTES.....	126
....2.1.2. LES APPROCHES TRANSACTIONNELLES.....	133
2.2. UNE APPROCHE BASÉE SUR LES RESSOURCES	141
....2.2.1. LA THÉORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES.....	141
....2.2.2. L'ARTICULATION DES EXIGENCES ET RESSOURCES AU TRAVAIL.....	146

INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

La médiatisation des suicides chez France Telecom a été l'occasion de mettre sur le devant de la scène des problèmes psychosociaux jusque là délaissés mais pourtant bien présents dans les organisations. En effet, même si les coûts du stress sont très mal évalués dans les différents pays, l'organisation internationale du travail estime que le coût total du stress peut représenter de 1 à 3.5% du produit intérieur brut d'un pays (Hoel, Sparks et Cooper, 2001).

Le stress, et plus généralement les risques psychosociaux au travail ont donc des conséquences considérables pour les organisations, les individus et la société en générale. Conscients de l'importance de ces risques, les chercheurs ont tenté de comprendre comment se développaient le stress et l'épuisement professionnel, ce qui a débouché sur une littérature relativement dense (Halbesleben, 2008).

L'objectif de ce chapitre est d'appréhender le concept d'épuisement professionnel et de le situer dans cette littérature. Plus précisément, nous allons chercher à comprendre pourquoi nous avons choisi de focaliser l'attention de cette étude sur l'épuisement professionnel et d'autre part à saisir les raisons qui ont orienté le choix du cadre d'analyse de ce travail doctoral vers celui de la théorie de la conservation des ressources.

Pour répondre à ces exigences, il semble incontournable de situer l'épuisement professionnel au sein de la santé au travail et donc par rapport aux concepts de bien-être et de stress. Ceci devrait donc permettre de comprendre les principales différences entre les concepts centraux de la santé au travail (section 1). Par ailleurs, cette compréhension passe nécessairement par l'étude des modèles théoriques qui y sont accolés et qui permettent de comprendre le développement de ces phénomènes (section 2).

SECTION 1. DE LA SANTÉ À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNELLE

Comment définir la santé au travail ? Est-ce être en bonne santé physique et mentale ou au contraire être en mauvaise santé physique et mentale ?

Les désaccords quant à la définition de la santé au travail et la complexité de la littérature à ce sujet peuvent s'expliquer de deux différentes façons (Larson, 1999). La première est relative au point de vue adopté : est-il médical, psychologique, social, économique, spirituel ? La deuxième est relative au changement de paradigme relatif à cette question. Auparavant focalisée sur les maladies, la conception de la santé est davantage focalisée sur le bien-être (Larson, 1999). Ceci a eu pour conséquence de modifier sa mesure et sa définition (Greenfield and Nelson, 1992). Pour mieux comprendre cette évolution, il semble maintenant nécessaire de parcourir les principaux modèles relatifs à la santé. Il faut cependant noter que l'objectif ici n'est pas de fournir une revue de littérature exhaustive de ces concepts mais de mieux en délimiter les contours. Pour cela, nous nous intéresserons dans une première partie aux concepts de bien-être et de stress professionnel et dans une seconde partie à celui d'épuisement professionnel.

1.1. DU BIEN-ÊTRE AU STRESS PROFESSIONNEL

Absence de maladie ? D'handicap ? De malaise ? De douleur ? Ou au contraire état de bien-être ? La santé est un concept difficile à appréhender (Larson, 1999 ; Danna et Griffin, 1999 ; Brülde, 2000), qui est parfois confondu avec le concept de bien-être (Danna et Griffin, 1999). Dans certains cas la santé englobe le concept de bien-être (Warr 1987a, 1990) et dans d'autres c'est elle qui est considérée comme une sous-dimension du bien-être (Danna et Griffin, 1999). Pour ne rien arranger à la compréhension, le concept de bien-être est souvent mesuré dans les travaux en comportements organisationnels par son inverse, le mal-être et plus particulièrement par le stress. Or, ces concepts étant différents, nous allons tenter de les démêler. Ainsi, après s'être intéressé tout particulièrement à la santé et au bien-être, nous nous focaliserons sur le stress et le stress professionnel.

1.1.1. SANTÉ ET BIEN-ÊTRE: DES CONCEPTS QUI S'ENTREMÊLENT

La santé est parfois appréhendée comme une combinaison *d'indicateurs physiques et physiologiques* – comme la condition cardiaque ou la pression sanguine – et *d'indicateurs mentaux ou psychologiques* – comme l'anxiété et l'affect (Danna et Griffin, 1999). Cependant, si le modèle médical définit la santé comme l'absence de maladie ou d'handicap (Larson, 1999), il semble aujourd'hui reconnu que la santé n'est pas seulement l'absence de problèmes de santé mais comprend aussi une dimension positive (Organisation mondiale de la santé, 1948 ; Keyes, 2005). C'est ainsi que pour l'Organisation Mondiale de la Santé (O.M.S), la santé est un :

« État de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité²² ».

Dans la définition qu'elle propose, l'O.M.S souligne deux idées distinctes. La première est relative à la distinction des concepts de bien-être et de mal-être et la seconde correspond au « triangle de la santé ».

LA SANTÉ : BIEN-ÊTRE ET MAL-ÊTRE

Dans sa définition de la santé, l'O.M.S distingue l'idée de bien-être à l'absence de maladie et/ou d'infirmité. Cette distinction est reprise dans la définition de la santé mentale proposée par Keyes (2005). Ainsi, la santé mentale peut être définie non seulement comme un état dans lequel sont absentes toutes pathologies psychiques mais aussi dans lequel prospèrent de hauts niveaux de bien-être émotionnel, psychologique et même social (Keyes, 2005).

Pourtant, le concept de bien-être est souvent considéré comme le reflet du mal-être. C'est ainsi que la dimension mentale du bien-être est généralement considérée comme l'absence de

²² Préambule de la constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New-York, 19-22 juin 1946 ; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 Etats. 1946 ; (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°2, p.100 et entré en vigueur le 7 avril 1948.

conditions ou de sentiments négatifs évaluée à partir des mesures de dépression, de stress ou encore d'anxiété (Keyes, 1998).

Or, dans la vie professionnelle d'un individu, des situations de souffrance (stress, fatigue) peuvent cohabiter avec des situations de bien-être au travail (Abord de Chatillon, Desmarais, 2012). Ainsi, les deux états qui en découlent ne pouvant être considérés comme opposés l'un à l'autre, l'appréhension du bien-être ne peut se limiter à cette vision trop réductrice de la réalité.

Si le mal-être correspond à un état pathologique, le bien-être comprend les différentes satisfactions dont jouissent les individus, qu'elles se produisent dans leurs vies personnelles ou professionnelles (Danna et Griffin, 1999).

LE TRIANGLE DE LA SANTÉ :

L'O.M.S. propose d'appréhender la santé comme un concept tridimensionnel, appelé le « triangle de la santé » qui correspond à un état de **bien-être** social, physique et mental. Ainsi :

- ✓ **La dimension physique** correspond à la capacité qu'a un individu à exercer certaines activités physiques ainsi qu'à ses réactions physiologiques et physiques tels que son état musculaire ou sa condition cardiaque (Warr, 2005).
- ✓ **La dimension sociale**, quant à elle, se concentre sur les interactions de l'individu avec la société (Larson, 1999). Plus précisément, le **bien-être social** correspond au fonctionnement d'un individu dans la société et à l'évaluation de sa situation. Elle se manifeste à travers cinq dimensions (Keyes, 1998) :
 - L'intégration sociale (faire partie de la société, d'une communauté),
 - L'acceptation sociale (capacité à croire en les autres),
 - La cohérence sociale (la vie a du sens),
 - L'actualisation sociale (sentiment que la société évolue positivement) et,
 - La contribution sociale (sentir que ce que l'on fait est valorisé et contribue à l'intérêt général).
- ✓ Enfin, **la dimension mentale** s'intéresse plutôt à l'aspect psychologique et émotionnel de l'individu (Larson, 1999). Pour Keyes (2006), cette dimension correspond à un

ensemble positif de sentiments et de fonctionnement dans la vie qui se mesure par le bien-être subjectif émotionnel et psychologique. Ainsi, après avoir brièvement évoqué les notions de bien-être psychologique et émotionnel, l'intérêt se portera sur la notion de bien-être subjectif.

- Le **bien-être psychologique** est composé de six dimensions (Ryff et Keyes, 1995) :
 - L'acceptation de soi,
 - Une relation positive aux autres,
 - L'autonomie,
 - La maîtrise de l'environnement,
 - Le but dans la vie et,
 - Le développement personnel
- Le **bien-être émotionnel**, quant à lui, se manifeste à travers des indicateurs qui reflètent la présence ou l'absence de sentiments positifs sur la vie comme la perception de la satisfaction et l'absence d'émotion négative (Keyes, 2002).

La dimension mentale est généralement mesurée à partir du bien-être subjectif (Warr, 2005 ; Keyes, 2002, 2005). Mais qu'est-ce que le bien-être subjectif ?

Le bien-être subjectif est un concept multidimensionnel qui correspond à la déclaration ou à l'évaluation que les individus font à propos de la qualité de leur vie (Diener *et al.* 1999 ; Keyes *et al.* 2002). Cette évaluation est réalisée à partir d'indicateurs positifs et non seulement d'absence de mal-être (Diener, 1984). Si de nombreuses études ont tendance à assimiler le bien-être subjectif au bonheur, Keyes (2006) rappelle que l'hédonisme est seulement une dimension spécifique du bien-être orientée sur le bonheur et la satisfaction.

Il semble difficile d'évoquer le bien-être subjectif sans s'intéresser à la vision bidimensionnelle du bien-être affectif ou psychologique de Warr (1990). A partir d'une analyse de la littérature, cet auteur a identifié deux dimensions indépendantes qu'il a nommées littéralement plaisir (*pleasure*) et éveil (*arousal*). Pouvant être considéré comme l'opposé d'un état léthargique, l'éveil doit être entendu dans le sens d'un état stimulant, énergétique ou excitant.

Selon Warr (1990) le bien-être subjectif d'une personne peut donc être décrit en fonction de sa localisation autour de ces deux dimensions et de sa distance par rapport au centre (cf Figure 13) Plus, l'individu se place loin du centre plus l'intensité est forte. Ainsi, trois indicateurs permettent de mesurer l'état de bien-être affectif d'un individu :

- ✓ Le premier indicateur correspond à l'axe qui lie le mécontentement au plaisir,
- ✓ Le deuxième part de l'anxiété pour aller au confort et,
- ✓ Le troisième axe va de la dépression à l'enthousiasme.

Ainsi, une personne tendue combine peu de plaisir avec un fort état d'éveil mental.

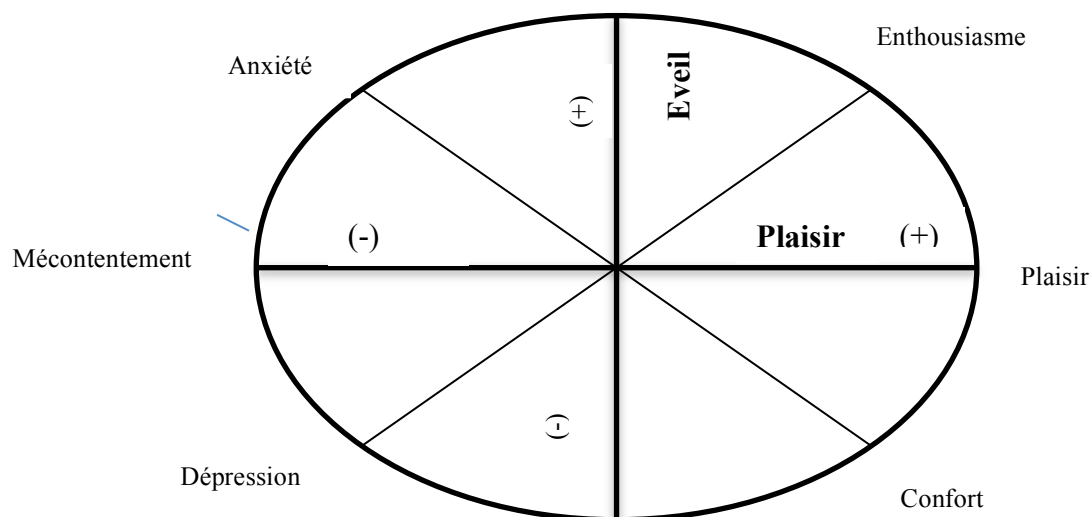


Figure 13 - Le bien-être affectif ou psychologique : une vision bidimensionnelle (Warr, 1990, 2007)

Synthèse :

La santé correspond à un état dans lequel sont absentes toutes pathologies mais aussi dans lequel prospèrent de hauts niveaux de bien-être physique, mental et social. La santé comporte donc deux dimensions principales qui ne sont pas le reflet l'une de l'autre et qui peuvent coexister chez un même individu. La première correspond à un état de mal-être correspondant à des pathologies qui peuvent être physiques, mentales et sociales et la seconde est relative à un état de bien-être mental, physique et social. Cet état de bien-être comporte une dimension positive liée à la satisfaction.

Cette partie a permis de définir le concept de santé au sens large. Nous avons vu que la santé se divise autour de deux dimensions : le bien-être et le mal-être. Ce travail doctoral

s'intéressant particulièrement aux questions de mal-être au travail, il convient maintenant de définir les concepts clés qu'il recouvre. Il faut noter que la littérature relative au mal-être au travail mêle les concepts de fatigue, stress, anxiété, angoisse ou encore troubles physiques (Brunstein, 1999 ; Neboit et Vezina, 2002). Afin d'éviter tout amalgame, le concept de stress va être clarifié, les autres concepts ne le seront que si cela s'avère nécessaire.

1.1.2. STRESS ET STRESS PROFESSIONNEL

Parler de mal-être au travail nécessite de s'intéresser aux risques psychosociaux. Les risques psychosociaux sont définis comme :

« Des aspects et caractéristiques du travail qui ont la capacité de provoquer de la souffrance physique ou psychosociale »

(Cox, Griffiths et Gonzalez, 2000).

Ainsi, le stress et l'épuisement professionnel sont les manifestations les plus connues de ces risques.

LE STRESS : A L'ORIGINE

Le stress a été étudié pour la première fois par Hans Selye dans ces travaux relatifs au « *syndrome général d'adaptation* » (1936, 1956). Ce syndrome suggère que le stress est une réponse non spécifique du corps à toutes demandes qui lui sont faites. Ces demandes correspondent à des modifications inopinées de l'environnement d'un individu et qui menacent de ce fait son équilibre. Face à ces demandes (appelées par la suite stressseurs (Selye, 1975), l'individu peut répondre de deux manières. Dans la première, il peut avoir une réponse spécifique à ceux-ci et dans la seconde une réponse non spécifique. C'est dans le cas d'une réponse non spécifique que le stress apparaît. Celui-ci peut avoir des effets positifs (*eustress*) ou négatifs (*distress*) (Selye, 1975).

Le phénomène du stress correspond au syndrome général d'adaptation et est traversé par trois phases successives :

- ✓ La « **réaction d'alarme** » correspond à la première phase et traduit la réponse psychologique immédiate du corps face à la menace qu'il vient de percevoir. Dans un premier temps, le corps va réagir à la modification fortuite (modification du rythme cardiaque ou hormonales possibles), puis dans un second temps, le corps va mobiliser ses forces afin de se défendre.
- ✓ La « **résistance** » est la seconde phase. Elle correspond au moment où le corps tente de s'adapter complètement à l'agent stressant. Il va donc puiser dans ses ressources qu'il peut finir par épuiser.
- ✓ Arrive donc la troisième phase, celle de « **l'épuisement** ». En fonction de la puissance et de la durée du stressor, l'individu, qui a une capacité de résistance limitée, va avoir de plus en plus de mal à se défendre. Les ressources de l'individu se sont fragilisées et le fonctionnement normal est altéré. A ce moment là, il va devenir plus vulnérable aux différentes pathologies psychosomatiques.

Si les travaux d'Hans Selye, ont le mérite d'être les premiers à mettre en lumière l'importance du stress et ses conséquences sur la santé, ils restent partiels et se limitent à un point de vue médical, physiologique, qui ne permet pas de bien appréhender ce phénomène et notamment de comprendre les circonstances dans lesquelles le stress peut se développer. De nombreux travaux ont été publiés sur cette question et ont tenté de fournir une définition plus complète du stress.

LE STRESS PROFESSIONNEL : VERS UNE DEFINITION

Ainsi, d'après Ivancevitch et Matteson (1980) les définitions du stress peuvent être regroupées dans trois différentes catégories : les définitions centrées sur les stimuli, les définitions centrées sur la réponse et les définitions qui agrègent stimuli et réponse.

- ✓ Les définitions **centrées sur les stimuli** : le stress est la force externe, le stimulus qui agit sur l'individu et qui produit une tension individuelle.

- ✓ Les définitions **centrées sur la réponse** : le stress est envisagé comme la réponse physiologique ou psychologique de l'individu à des stressors. En tant que stimulus, le stressor, est un événement externe à l'individu qui peut potentiellement être nocif. Le stress est alors une caractéristique de l'environnement.
- ✓ Les définitions qui **agrègent stimuli et réponses** : le stress est perçu comme une conséquence de l'interaction entre un stimulus environnemental et la réponse de l'individu (voir Figure 14). En prenant en compte l'individu, cette approche a l'avantage de considérer la particularité de chaque situation et le rôle actif de l'individu.

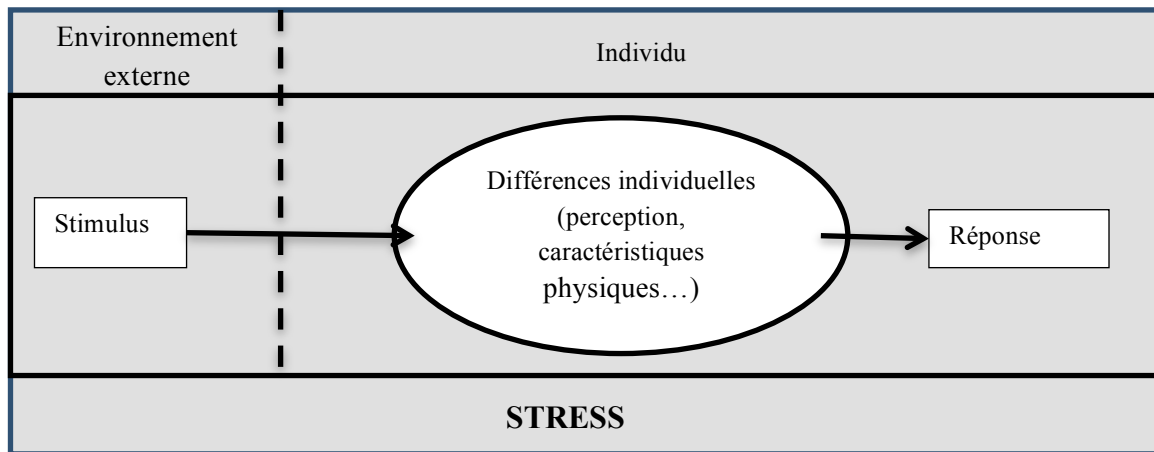


Figure 14 - Définition du stress stimulus-réponse (Ivancevich et Matteson, 1980, p. 8)

Cette dernière approche correspond à l'approche psychologique décrite par Cox et Griffith (1995) où le stress est compris comme un *processus dynamique* qui se produit lorsque *l'individu interagit avec son environnement* et non seulement comme un stimulus ou une réponse.

Définir le stress professionnel implique donc de connaître ces trois éléments en interaction :

- ✓ **Les stressors professionnels** sont des événements externes à l'individu (aussi appelés environnementaux) capables de produire du stress sur individu (Beehr, 1995) mais qui ne sont pas pour autant toujours perçus comme stressants par les individus (Ivancevitch et Matteson, 1980). C'est ainsi que Pépin (1991) estime que les stressors

ne peuvent avoir des effets néfastes sur l'individu que si au moins deux d'entre eux agissent simultanément.

- ✓ **Le stress professionnel** est la réponse que fournit chaque individu à ces différents stressseurs.
- ✓ **La tension psychologique** est la réponse d'un individu à une longue exposition au stress. Elle peut être psychologique, physique ou comportementale (Cooper, Dewe et O'Driscoll, 2001).

Si les notions de stress professionnel et de tension sont maintenant plus claires, la notion de stressseur nécessite encore d'être précisée. Quelles réalités recouvrent ces agents externes à l'individu, appelés stressseurs, et qui ont le pouvoir de provoquer du stress chez les individus ?

Les stressseurs peuvent être regroupés en six catégories (Cartwright et Cooper, 1997 ; Cooper, 1986) qui peuvent elles-mêmes se répartir en deux groupes (Matteson et Ivancevich, 1979). Ceux-ci sont les stressseurs intra-organisationnels et les stressseurs extra-organisationnels.

I. Les stressseurs intra-organisationnels :

En s'appuyant sur les travaux de Cooper (1986), Pépin (1991) en identifie cinq. Ceux-ci peuvent correspondre aux :

1. Facteurs intrinsèques au travail

Ils comprennent les *contraintes physiques et liées à la tâche*. C'est ainsi que les atmosphères bruyantes augmentent les réactions au stress (Melamed et Bruhis, 1996 ; Gobel, Springer et Scherff, 1998) ; Muzammil, Khan et Hasan, 2007) et cela même lorsque le bruit est d'une faible intensité mais que l'exposition s'étend sur une longue période comme dans les « *open-space* » (Evans et Johnson, 2000). Les températures auxquelles sont soumises les individus (Muzammil, Khan et Hasan, 2007), les vibrations comme dans le cas des chauffeurs de bus (Gobel, Springer et Scherff, 1998), l'exposition à des substances toxiques (Landsbergis, 1988), le nombre d'heures travaillées (Sparks, Cooper, Fried et Shirom, 1997) ou encore la charge de travail qu'elle soit excessive (Landsbergis, 1988) ou insuffisante (Fisher, 1998; Parasuraman and Purohit, 2000 ; Fisher, 1993) font partie des stressseurs largement reconnus par la littérature (Cooper, Dewe et O'Driscoll, 2001). Depuis peu, une nouvelle source de stress est apparue avec l'introduction des nouvelles technologies au travail (Cooper, Dewe et O'Driscoll, 2001).

Si les facteurs liés à l'environnement physique de travail sont des agents stressants importants, il ne faut pas négliger la portée **des rôles occupés par l'individu** dans l'organisation dans le stress.

2. Facteurs liés aux rôles dans l'organisation

Les rôles qu'occupe l'individu dans l'organisation suscitent des attentes qui peuvent produire du stress (Ortqvist et Wincent, 2006). La personne qui tient le rôle mais aussi les autres individus qui lui sont liés ont une vision de ce rôle et des comportements qui devraient lui être associés (Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Cette représentation de l'étendue et des limites du rôle occupé dépend de l'expérience, des connaissances, valeurs et perceptions de chaque personne par rapport à ce rôle (Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Le problème surgit lorsque ces attentes sont ambiguës, conflictuelles (Rizzo, House et Lirtzman, 1970 ; Jackson & Schuler, 1985) ou surchargées (Ortqvist et Wincent, 2006 ; Posig & Kickul, 2003).

Le conflit de rôle est défini quand les différentes exigences liées à un même rôle sont incompatibles ou inadéquates et qu'elles empiètent sur la performance du rôle (Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Ceci se réalise lorsque le respect d'une ou plusieurs attentes liées au rôle rend difficile voire impossible le fait de se conformer aux autres attentes liées à ce même rôle (Kahn, Wolfe, Quinn et Snoek et Rosenthal, 1964). Quatre types de conflits de rôle ont été identifiés (Kahn *et al.*, 1964). Dans le cas du « conflit intra-expéditeur », les attentes conflictuelles proviennent du fait qu'une même personne a des attentes contradictoires ou incohérentes. Dans le cas du conflit inter-expéditeur, le conflit surgit lorsque deux ou plusieurs personnes ont des attentes opposées. Le conflit peut aussi se manifester lorsque le rôle qu'occupe une personne dans un groupe a des attentes différentes du rôle qu'elle occupe dans un autre. Il s'agit du « conflit inter-rôle ». Enfin, le conflit peut apparaître lorsque ce qui est attendu de la personne est contraire à ses valeurs personnelles.

L'ambiguïté de rôle correspond à un manque de clarté autour du rôle visé. Le manque d'accord et de coordination autour des attentes liées à une position particulière (Kahn *et al.*, 1964) ainsi que la carence d'informations et de *feedbacks* concernant le rôle occupé empêcherait de prévoir les conséquences liées à ce même rôle (Rizzo, House et Lirtzman, 1970). La personne qui occupe le rôle aurait donc du mal à identifier ce qu'on attend d'elle et les comportements qu'elle doit adopter pour remplir correctement son rôle (Kahn *et al.*, 1964 ; Rizzo, House et Lirtzman, 1970).

La surcharge de rôle correspond à la situation dans laquelle les ressources à la disposition de l'individu sont insuffisantes pour répondre à ses obligations et à ce qu'on attend de lui dans le ou les rôles qu'il occupe (Ortqvist et Wincent, 2006). Une surcharge de rôle peut donc apparaître lorsque les attentes des individus sont importantes et compatibles mais impossibles à combler dans le temps imparti (Kahn *et al.*, 1964) ou alors lorsqu'une personne endosse simultanément trop de rôles (Cooper, Dewe et O'Driscoll, 2001).

Si, comme le souligne Ortqvist et Wincent (2006) dans leur méta-analyse, il existe de rares études montrant l'influence positive du conflit, de l'ambiguïté ou de la surcharge de rôle, ces derniers ont une influence globalement négative, notamment sur la santé des individus. C'est ainsi que les stressors liés au rôle influencent les trois dimensions de l'épuisement professionnel (Ortqvist et Wincent, 2006 ; Cordes et Dougherty, 1993).

3. Facteurs liés aux relations interpersonnelles

Sans forcément découler des attentes liées au rôle, le stress et le *burnout* peuvent résulter des différentes **relations qu'entretiennent les individus avec leurs collègues, leurs responsables, leurs subordonnés ou encore leurs clients** (Cordes et Dougherty, 1993 ; Pépin 1991 ; Cartwright et Cooper, 1997). C'est ainsi que la ***violence au travail et l'absence de support social*** (Cooper, Dewe et O'Driscoll, 2001) ont des conséquences négatives non négligeables sur la santé de l'individu au travail.

La violence au travail comprend les situations « où le personnel est maltraité, menacé ou agressé dans des circonstances relatives à l'exécution de son contrat de travail et qui mettent à l'épreuve sa santé, sa sécurité ou son bien-être » (Wynne, Clarkin, Cox et Griffith, 1997). Ces situations qui vont de l'incivilité (Cortina *et al.*, 2001) au harcèlement²³ (Einarsen, Hoel et Notelaes, 2009), ou encore à la violence physique (Castillo et Jenkins, 1994) peuvent se développer dans différents contextes relationnels. Dès lors, Howard (1996) relève quatre types de violence au travail :

²³ Le harcèlement au travail correspond à l'ensemble des « comportements interpersonnels qui visent à nuire intentionnellement un autre employé dans le lieu de travail » (Aquino et Lamertz, 2004, p. 1023).

- Les violences de types I concernent les situations où l'auteur n'a pas ou très peu de relations avec l'organisation ou les employés. Il s'agit des cas de braquage, par exemple.
- Les violences de types de II correspondent aux situations où se sont les clients, patients, étudiants qui sont les auteurs d'actes agressifs ou violents.
- Les violences de types III sont perpétrées par les employés de l'organisation, actuels ou passés, contre un autre employé ou contre l'organisation.
- Enfin, les violences de type IV concernent les situations où l'auteur d'actes violents est lié à un employé dans sa vie privée mais agresse, sur le lieu du travail, l'employé, ses collègues ou l'organisation (exemple, un mari violent).

L'absence de *support social* comprend les situations où l'individu n'est pas soutenu par ses différents partenaires. Il peut notamment s'agir du soutien apporté par la famille, par les collègues, le responsable hiérarchique et l'organisation. Le support social étant davantage une ressource qu'une exigence, il sera traité ultérieurement.

4. Facteurs liés au déroulement de la carrière :

Les stressors liés à la carrière et à ses perspectives, comme l'insécurité du travail (Latack, Kinicki et Prussia, 1995 ; Probst, 2009) et l'absence de promotion, sont identifiés comme des sources importantes de mal-être car ils sont caractéristiques d'un déséquilibre entre les efforts et les récompenses (Siegrist, 1996 ; Siegrist and Theorell, 2006 ; Siegrist, 2009) et peuvent être perçus comme injustes par les individus. Il s'agit dans ce cas là d'une injustice distributive. En effet, ce type d'injustice, basé sur le principe de l'échange (Lambert, 2003), est caractéristique d'un écart perçu entre les efforts fournis et les récompenses reçues en retour.

5. Facteurs organisationnels :

En faisant écho aux facteurs précédents, les politiques organisationnelles peuvent être facteurs de stress et d'insatisfaction, notamment lorsqu'elles concernent la paie, les promotions et opportunités mais aussi le mode de management (Zhou et Ferris, 1995). De la même façon, la culture et le style de management (Cooper et Cartwright, 1994) peuvent être vecteurs de stress, notamment lorsque le mode de supervision est trop proche ou qu'inversement est adopté un mode de management de la performance trop rigide (O'driscoll et Beehr, 1994), ou

que le processus de décision est insuffisamment participatif (Leana et Florkowski, 1992 ; Sagie et Koslowsky, 1994; Wagner, Leana, Locke et Schweiger, 1997). Par ailleurs, les changements organisationnels que vivent les individus au travail augmentent le stress des individus (Burke et Cooper, 2000) notamment parce que cela crée de l'incertitude (Pollard, 2001). C'est donc surtout la manière dont l'individu perçoit ces changements qui augmente son stress professionnel (Rafferty et Griffin, 2006).

II. Les stressseurs extra-organisationnels :

Les stressseurs extra-organisationnels correspondent, quant à eux, aux événements en relation avec le hors travail (Pépin, 1991) comme l'interface qui lie la vie personnelle à la vie professionnelle (Cartwright et Cooper, 1997). Lorsque cette interface est déséquilibrée, elle mène à un conflit de rôle. Il s'agit d'une « *forme de conflit inter-rôle dans lequel les pressions issues des rôles occupés dans les domaines professionnelles et familiaux sont, à certains égards, mutuellement incompatibles* ²⁴ » (Greenhaus et Beutel, 1985, p. 77). Ce type de conflit peut mener à des tensions qui peuvent produire du stress chez les individus (Greenhaus & Parasuraman, 1987; Stoeva, Chiu et Greenhaus, 2002). Dès lors, deux types de conflits sont à envisager :

- ✓ Le conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle :

Dans cette situation, les difficultés vécues dans la sphère professionnelle peuvent empiéter sur la sphère personnelle et venir détériorer l'équilibre de cette sphère.

- ✓ Le conflit entre la vie personnelle et la vie professionnelle :

Ici, ce sont les difficultés personnelles qui empiètent sur la sphère professionnelle et rendent difficile la réalisation des tâches et obligations qui incombent au rôle professionnel de l'individu.

²⁴ Traduit par nos soins « *a form of interrole conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect.* » (Greenhaus et Beutel, 1985, p.77)

Synthèse

Le stress professionnel est un processus dynamique qui se produit lors d'une interaction voire même d'une négociation entre l'individu et son environnement (Cox et Griffith, 1995)

Il correspond à « une perturbation de l'individu pouvant être reliée à sa situation dans l'organisation ou à une modification de celle co-réquerant l'adaptation de l'individu à des demandes nouvelles » (Aubert et Pagès, 1989, p.56-57)

Ces demandes (ou exigences) correspondent à des stressors intra-organisationnelle ou extra-organisationnelle dont les caractéristiques principales sont les suivantes (Invanchevitch et Matteson, 1979 ; Pépin, 1991 ; Beerh, 1995) :

- **Evénements externes à l'individu,**
- **Pouvant produire du stress,**
- **Mais pas toujours perçus comme stressants,**
- **Doivent être plusieurs pour produire des effets néfastes (deux au minimum).**

Lorsque le stress professionnel s'installe et que l'individu n'arrive pas à trouver un nouvel équilibre, il peut déboucher sur une forme plus grave : l'épuisement professionnel. Contrairement au stress qui peut se développer quelle que soit la sphère de vie qui est concernée par le stressor, l'épuisement professionnel, lui, dévoile un phénomène particulier qui ne concerne que l'expérience des individus en lien avec leur travail. Cette forme est l'objet de la partie suivante.

1.2. L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

L'épuisement professionnel ou *burnout* peut être appréhendé comme une forme extrême issue d'une longue exposition au stress professionnel et qui n'a pas débouché sur un ajustement de l'individu lui permettant de trouver un nouvel équilibre. Ainsi, à la différence du stress, le *burnout* est un syndrome qui se développe sur du long terme et dont il est difficile de se remettre (Schaufeli et Enzmann, 1998). Après avoir défini ce qu'est l'épuisement

professionnel, seront abordés les caractéristiques individuelles et professionnelles qui favorisent son développement.

1.2.1. L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : DE SON ORIGINE À LA CONCEPTUALISATION

L'épuisement professionnel se positionne comme un corrolaire du stress professionnel. Dès lors après avoir rappelé dans quelles circonstances ce syndrome a été découvert, seront étudiées différentes définitions proposées par la littérature pour le caractériser.

L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : L'ORIGINE

Le concept d'épuisement professionnel est apparu à partir des années soixante-dix aux Etats-Unis dans les milieux professionnels d'aide à la personne (Schaufeli et Enzmann, 1998). Le psychiatre Freudenberger (1974) a identifié ce concept – dans l'établissement hospitalier où il exerçait – en observant l'épuisement énergétique progressif de volontaires sociaux accompagnant des toxicomanes. Par ailleurs, ce même phénomène a été identifié grâce à une étude qualitative menée par deux chercheurs en psychologie sociale (Maslach et Jackson, 1981, 1984 et 1986) auprès de population travaillant dans la relation d'aide.

Si la définition de l'épuisement professionnel proposée par Freudenberger (1974) correspond à une liste des symptômes qu'il a rencontrés chez les individus observés, d'autres ont été identifiés depuis. C'est ainsi que Schaufeli et Enzmann (1998 : p.21 à 29) proposent une liste non exhaustive de 132 symptômes liés au *burnout* qu'ils classent en cinq catégories correspondant à la classification psychologique suivante :

- ✓ **Affectifs** : cela correspond à un épuisement émotionnel qui conduit d'une part à moins d'empathie, plus de froideur et d'autre part à un contrôle moins important des sentiments négatifs ressentis (pleurs, colère, *etc.*).
- ✓ **Cognitifs** : cela correspond notamment à des difficultés de concentrations et des oublis fréquents.

- ✓ **Physiques** : De nombreuses réactions physiologiques sont associées au *burnout* comme les problèmes cardiaques ; les douleurs psychosomatiques de toutes sortes (maux de tête, nausées, troubles du sommeil, etc.), l'anxiété et la fatigue chronique.
- ✓ **Comportementaux** : des comportements destructifs sont observés comme la consommation de produits psychotropes ou des activités et comportements dangereux (conduite rapide, saut en parachute, etc.), mais aussi des agissements violents vis-à-vis d'autrui ou encore l'isolement social.
- ✓ **Motivationnels** : l'enthousiasme et l'idéalisme laissent place à la déception et à l'abandon.

Cette classification présente l'avantage d'identifier les différents symptômes qui peuvent être liés au *burnout*. Cependant, comme l'expliquent Schaufeli et Enzmann (1998), elle montre aussi qu'une définition de ce phénomène par ces symptômes produit de la confusion et est insuffisante. Deux raisons expliquent cette confusion. La première est liée au fait qu'elle mêle antécédents, symptômes et conséquences. La seconde est liée au fait que de nombreux symptômes sont identiques à ceux du stress professionnel. La différence entre ces deux concepts ne peut donc apparaître clairement. Si elle ne permet pas de distinguer ces deux concepts, elle est alors insuffisante. D'autant que la simple identification d'un symptôme ne permet pas de conclure à l'épuisement professionnel d'un individu. Dès lors, comment définir l'épuisement professionnel ?

L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL : LES DÉFINITIONS

Dans leur ouvrage sur l'épuisement professionnel, Schaufeli et Enzmann (1998) attirent l'attention sur les trois définitions de l'épuisement professionnel qu'ils considèrent comme incontournables et complémentaires. Ainsi, à elles trois, ces définitions – proposées dans le tableau 5 – permettent de souligner les éléments les plus importants de l'épuisement professionnel.

C'est ainsi que l'épuisement professionnel est envisagé comme un syndrome²⁵ multidimensionnel (Maslach, 1982), provoquant un important épuisement (Pines et Aronson, 1988) et un état dysphorique²⁶ chez un individu sans antécédent pathologique (Brill, 1984).

²⁵ Un syndrome est un ensemble de signes cliniques

	Définitions
Le burnout	« est un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de manque d'accomplissement personnel qui se produit chez les individus qui travaillent en relation avec autrui » Maslach, 1982, p.3 ; Maslach et Jackson, 1986, p.1
	« Est un état d'épuisement physique, émotionnel et mental ²⁷ qui découle d'une longue exposition à des situations émotionnelles exigeantes ». Pines et Aronson, 1988, p.9
	« Est un état dysphorique et dysfonctionnel que l'on trouve chez un individu sans antécédent pathologique qui d'une part, réalisait des performances satisfaisantes et présentait une humeur agréable et d'autre part, ne pourra retrouver ces niveaux d'avant sans une aide ou des arrangement externes » Brill, 1984, p.15

Tableau 5 - Définitions du burnout

Prises ensemble, ces trois définitions permettent d'identifier les éléments centraux qui définissent l'épuisement professionnel (Schaufeli et Enzmann, 1998). Dès lors, l'épuisement professionnel correspond à :

un syndrome multidimensionnel qui conduit à un important épuisement physique, émotionnel et mental, affectant des individus normaux qui satisfont dans leur travail mais qui sont exposés à des stressseurs sur une longue durée.

La question du type de population touchée par ce syndrome est à soulever. En effet, la définition proposée par Maslach (Maslach, 1982 ; Maslach et Jackson, 1986) limite la portée de ce syndrome à des populations d'individus qui travaillent dans la relation d'aide à autrui (milieu médical et social, enseignement, avocats en relation avec des populations en

²⁶ La dysphorie correspond à une perturbation de l'humeur

²⁷ L'épuisement mental est entendu comme un ensemble d'attitudes négatives vis-à-vis des individus, du travail ou de la vie en générale.

difficulté, etc.). Ceci s'explique, comme nous l'avons précisé dans la section précédente, par le fait que le syndrome de l'épuisement professionnel a été identifié pour la première fois dans des milieux professionnels d'aide à autrui. La définition du concept s'est donc limitée aux métiers d'aide à autrui et n'a été étendue aux autres professions que plus tard (Leiter et Schaufeli, 1996). Ceci ne peut s'expliquer par l'absence d'un même phénomène dans les autres professions puisque Pines, Aronson et Kafry (1981) avait identifié ce même phénomène dans d'autres professions. Cependant, comme dans les autres métiers cet épuisement se développait en dehors d'une situation émotionnelle demandeuse, ils l'ont nommé différemment (« *tedium* »). Schaufeli et Enzmann (1998) notent que, par la suite, Pines et Aronson ont abandonné cette distinction. Le *burnout* peut donc se trouver dans tous les milieux professionnels mais n'est pas la cause d'un stresser particulier. Il faut tout de même noter que le questionnaire le plus utilisé pour mesurer le niveau d'épuisement professionnel, nommé « *Maslach Burnout Inventory* » (ou MBI) a été conçu spécifiquement pour les emplois liés à la relation d'aide. Il est donc logique que les premières études relatives à l'épuisement professionnel se soient surtout intéressées à ces secteurs. Cependant, l'épuisement professionnel ne touche pas seulement ce type d'emploi et le MBI a été élargi à d'autres professions (Leiter et Schaufeli, 1996).

Dès lors, la définition de l'épuisement professionnel a été fortement marquée par la vision de Maslach et Jackson (1986). Ainsi, il semble incontournable d'expliquer plus précisément ce que recouvrent les trois dimensions qu'ils ont identifiées comme étant celles qui constituent l'épuisement professionnel.

LES DIMENSIONS DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Les dimensions constitutives de l'épuisement émotionnel identifiées par Maslach et Jackson (1981) sont au nombre de trois et correspondent aux dimensions relatives à l'échelle de mesure MBI (*Maslach Burnout Inventory*), qu'elle soit particulière aux professionnels de la relation à autrui (MBI-HSS) ou qu'elle soit générale (MBI-GS). Il s'agit de l'épuisement émotionnel, de la dépersonnalisation et enfin du manque d'accomplissement personnel.

L'épuisement émotionnel : correspond à une surcharge émotionnelle liée au travail et qui est associée à une diminution des ressources empêchant l'individu de se consacrer à son travail autant qu'il pouvait le faire lorsque ses ressources étaient intactes (Halbesleben et Buckley, 2004). Cette diminution des ressources de l'individu conduit à une baisse de l'énergie

physique ainsi qu'à une augmentation de la fatigue (Maslach et Jackson, 1981 ; Shirom et Melamed, 2006)

La dépersonnalisation, aussi nommée cynisme ou encore désengagement, est la réponse qui découle de l'épuisement émotionnel (Halbesleben et Buckley, 2004). Cette réponse est le résultat d'un processus au cours duquel un individu se détache de son travail afin de se protéger face à l'épuisement en adoptant des attitudes insensibles et impersonnelles (Maslach et Jackson, 1981) liée à la perte de l'intérêt et du sens donné au travail (Maslach, Jackson et Leiter, 1996).

Le manque d'accomplissement personnel, aussi connu sous le nom d'efficacité personnelle, correspond à la diminution perçue par un individu de ses capacités pour réaliser son travail. Ainsi, un individu a le sentiment de ne pas être aussi compétent qu'avant, de ne pas être à la hauteur du travail qu'il a à accomplir (Maslach et Jackson, 1981, Maslach, Jackson et Leiter, 1996, Toppinen-Tanner Kalimo, et Mutanen, 2002, Halsbesleben et Buckley, 2004).

Ces trois dimensions définies comme étant au cœur de l'épuisement émotionnel sont en interaction les unes avec les autres (Maslach et Jackson, 1981, Maslach, Jackson et Leiter, 1996, Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Elles s'influenceraient donc les unes les autres et suivraient un ordre successif d'apparition. Cependant, la littérature est confuse quant à l'ordre d'apparition. Aussi quatre scénari ont été proposés par la littérature. Si les deux premiers correspondent aux situations où l'épuisement émotionnel serait la première étape, dans les deux autres il correspondrait au contraire à la dernière phase (Toppinen-Tanner *et al.*, 2002) :

- ✓ Le premier scénario, proposé par Leiter et Maslach (1988), correspond à la situation où l'épuisement émotionnel serait la première réaction de l'individu. Face à cet épuisement et afin de se préserver, l'individu se détacherait émotionnellement de son travail et des situations qu'il y rencontre. A son tour, ce détachement produirait de l'insatisfaction et donc une absence d'accomplissement personnel. Ce scénario a été soutenu empiriquement par une étude longitudinale menée par Toppinen-Tanner et ses collègues (2002).
- ✓ Dans le second scénario, l'épuisement émotionnel conduirait au manque d'accomplissement personnel et au cynisme qui se développerait de manière parallèle (Leiter, 1993).

- ✓ Dans le troisième scénario, le désengagement serait la première réaction que l'individu développe en situation stressante afin de se protéger. Celle-ci conduirait à une baisse de l'efficacité et dans certains cas à un épuisement émotionnel (Golembiewski, Boudreau, Muzenrieder et Luo, 1996)
- ✓ Dans le quatrième scénario, l'épuisement émotionnel serait la dernière phase de ce phénomène, influencé par le cynisme, lui même influencé par la perte d'accomplissement personnel (Van Dierendonck, Schaufeli et Buunk, 2001).

Une certaine confusion règne donc quant à l'ordre d'apparition des phases de l'épuisement professionnel. C'est pourquoi, Shirom (2005) interroge la pertinence du MBI. Pour cet auteur, si la relation des dimensions qui composent le *burnout* est floue, les raisons qui ont poussé à choisir ces composantes plutôt que d'autres ne sont pas claires. La méta-analyse conduite par Lee et Ashforth (1996) montre d'ailleurs une faible corrélation entre le manque d'accomplissement personnel et les deux autres dimensions. Le manque d'accomplissement personnel est d'ailleurs souvent considéré comme n'étant pas un élément central à la définition du *burnout* (Green, Walkey et Taylor, 1991; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). C'est d'ailleurs en ce sens que l'OLBI (*Oldenburg Burnout Inventory*), questionnaire mesurant le *burnout*, a été développé (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 ; Halbesleben et Demerouti, 2005).

D'autres auteurs vont plus loin et remettent complètement en cause le noyau central de l'épuisement professionnel. Shirom (2005) souligne le fait que pour Kristensen et ses collègues (2005), les trois dimensions de l'épuisement professionnel telles qu'elles sont mesurées par le MBI sont en réalité trois variables indépendantes qui mesurent des phénomènes distincts. Chacune de ces variables est d'ailleurs reliée à des antécédents et conséquences différents et la majorité des études sur le *burnout* s'intéresse surtout à l'épuisement émotionnel oubliant même le désengagement pourtant conservé dans l'OLBI (Lee & Ashforth, 1996; Schaufeli & Enzmann, 1998). En effet, le désengagement peut s'assimiler à une stratégie de défense que les individus déploient pour faire face à la situation qu'ils vivent. Cette stratégie de *coping* correspondrait donc à une conséquence de l'épuisement professionnel (Shirom et Melamed, 2006) et non à une composante de l'épuisement professionnel. C'est ainsi que Shirom et Melamed (2006) ont proposé une nouvelle mesure de l'épuisement professionnel : le SMBM (*Shirom Melamed Burnout Measure*). Celui-ci se base sur l'approche alternative du *burnout* proposée par Shirom.

L'épuisement professionnel est défini comme :

Un épuisement physique, émotionnel et cognitif résultant d'une diminution continue des ressources valorisées par l'individu du fait d'une exposition chronique à un stress professionnel.

Shirom (1989, 2003) in Shirom et Melamed, 2006, p.179

En tant qu'exposition chronique à un stress professionnel, l'épuisement professionnel est le résultat d'une inadéquation permanente entre les individus et leur travail (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). C'est ainsi que les individus ne font pas que réagir à des stressors professionnels, mais cela vient bien d'une interaction entre les individus et leur environnement de travail comme cela a été souligné dans la littérature sur le stress (Cox et Griffith, 1995). Dans la partie suivante, l'intérêt va donc se porter sur les antécédents de l'épuisement professionnel.

1.2.2 LES ANTÉCÉDENTS DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

L'épuisement professionnel étant le résultat d'une interaction entre le milieu professionnel et l'individu, l'épuisement professionnel peut s'expliquer à partir de caractéristiques individuelles et organisationnelles. Schaufeli et Enzmann (1998) ainsi que Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ont réalisé une revue de la littérature des antécédents majeurs de l'épuisement professionnels. Ces travaux sont repris ici.

LES CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES

Maslach, Schaufeli et Leiter, (2001) ont identifié certains stressors comme des antécédents organisationnels majeurs de l'épuisement professionnel. Ceux-ci correspondent à six sphères de la vie au travail qui, si elles sont étroitement reliées, apportent une perspective distincte sur les interactions des personnes avec leur milieu de travail (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Ces six sphères organisationnelles correspondent à :

- ✓ **La charge de travail** : quantitative ou qualitative (cela peut être le cas lorsque l'individu ne dispose pas des compétences suffisantes pour réaliser une tâche), elle est positivement liée à l'épuisement professionnel. Il faut cependant noter que la durée du

travail ne semble pas avoir de lien direct avec le *burnout*. (Barnett, Gareis et Brennan, 1999)

- ✓ **Le contrôle sur le travail** correspond au fait de disposer des ressources suffisantes qui permettent d'accomplir son travail. Ainsi, les individus en déficience de ce type de ressources (autorité, moyen, etc.) ont un niveau de *burnout* supérieur aux autres.
- ✓ **La reconnaissance** peut venir de l'extérieur (financière, sociale) ou de soi-même (fierté, sentiment d'efficacité ou d'utilité). Le manque de gratitude, de récompense ou de fierté est associé à un niveau d'épuisement professionnel plus élevé.
- ✓ **La justice dans le lieu de travail** correspond à un sentiment d'inégalité dans les échanges sociaux. La justice dans les relations sociales est synonyme de respect et de reconnaissance. Ainsi lorsque l'investissement d'un individu est supérieur à ce qu'il reçoit en retour et qu'il perçoit en cela une injustice, le niveau de *burnout* est plus élevé. Cette iniquité peut être perçue dans un échange avec l'organisation (Schaufeli, Van Dierendonck et Van Gorp, 1996), avec des patients (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld et Van Dierendonck, 2000).
- ✓ **L'appartenance à un collectif de travail** correspond aux relations interpersonnelles et au partage de valeurs collectives. Les individus qui se sentent bien dans leur milieu professionnel ont un niveau d'épuisement professionnel généralement plus faible.
- ✓ **Les valeurs** : un individu qui ressent un conflit entre ses valeurs et aspirations et celles de son organisation ou du travail qu'il doit exécuter ressent davantage d'épuisement professionnel.

Par ailleurs, à ces sphères organisationnelles peut se rajouter la sphère liée à la vie personnelle. L'interaction entre ses deux sphères de vie joue un rôle important dans le développement de l'épuisement professionnel notamment lorsqu'elles sont en conflits (Pépin, 1991 ; Stoeva, Chiu & Greenhaus, 2002 ; Aryee, Srinivas & Tan, 2005).

Halbesleben et Buckley (2004) soulignent l'importance, dans les travaux de Maslach et de Leiter, des caractéristiques individuelles pour expliquer les écarts de réaction face aux stressors organisationnels. Celles-ci vont donc être abordées.

LES CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES

L'individu joue un rôle dans la manière dont il vit les stressors et certaines caractéristiques individuelles semblent caractéristiques dans le développement de l'épuisement professionnel. Ainsi, une sorte de « portrait robot » fondé sur les caractéristiques démographiques, la personnalité et les attentes de l'individu est proposé. Celui-ci se fonde sur les caractéristiques individuelles qui ont été le plus souvent identifiées comme étant liées à l'épuisement professionnel.

✓ Les caractéristiques démographiques

L'épuisement professionnel ne semble pas toucher un **genre** plutôt qu'un autre. En effet, la littérature présente tantôt des scores d'épuisement professionnel plus élevé pour les femmes, tantôt pour les hommes.

Le **début de carrière** semble un moment propice au développement de l'épuisement professionnel. En effet, plus les individus avancent en **âge** ou ont de *l'expérience professionnelle*, plus le niveau d'épuisement professionnel est faible. Si les auteurs soulignent que cela peut s'expliquer par une déception de l'individu face à la réalité (Künzel et Schulte, 1986), ou une crise identitaire liée à une mauvaise socialisation professionnelle (Cherniss, 1980), cela peut aussi venir d'un biais lié au départ des personnes épuisées professionnellement laissant dans l'organisation celles qui ne le sont pas. Les études ont montré un lien entre le **statut marital** et l'épuisement professionnel. Les célibataires étant plus sujets au *burnout*. Cependant, les individus célibataires sont souvent des personnes jeunes. Or, la jeunesse est certainement corrélée au fait d'être en début de carrière.

Le **niveau d'éducation** est souvent plus élevé chez les personnes épuisées que chez les autres. Cependant, la relation qui lie ces deux variables n'est pas si limpide. En effet, si cela peut être lié au fait que les individus ayant le plus haut niveau d'études ont des attentes plus élevées que les autres, cela peut aussi être corrélé au poste occupé et aux responsabilités qui

lui incombent. Ainsi, l'épuisement professionnel serait corrélé à l'emploi et non au niveau d'éducation.

✓ La personnalité

Certains traits de personnalités conduiraient-ils plus à l'épuisement professionnel ou au contraire permettrait-il de se protéger contre ce phénomène ?

Les recherches menées dans ce sens ont identifié des personnalités plus ou moins à risques.

Ainsi, une personnalité **entreprenante** est liée à un niveau d'épuisement professionnel plus faible. Ce type de personnalité se caractérise par « un investissement dans les activités quotidiennes, un sentiment de contrôle sur les événements et une ouverture au changement » (Schaufeli et Enzmann, 1998, p.77). De la même façon les individus **proactifs** (qui ont un locus de contrôle interne²⁸ ou encore ceux qui adoptent des stratégies de *coping* actives) sont des profils présentant un niveau d'épuisement professionnel plus faible que ceux qui ont un type de personnalité opposé (locus de contrôle externe, stratégies de coping passives, individu peu entreprenant).

Parallèlement certains traits de personnalités apparaissent comme étant plus favorables au développement de l'épuisement professionnel : il en est ainsi pour les individus à tendance neurotique²⁹ et les individus ayant une personnalité de Type A. Les personnalités de Type A ont tendance à adopter des comportements compétitifs, apprécient un style de vie sous-pression et ont un besoin excessif de contrôle.

Si certains traits de personnalités sont davantage corrélés à l'épuisement professionnel, cela ne signifie pas qu'ils sont la cause de l'épuisement professionnel. En effet, Schaufeli et Enzmann (1998) soulignent que les individus peuvent choisir des situations, un emploi car ils correspondent à leur personnalité, et que malheureusement cette situation produit davantage d'épuisement professionnel. Pour illustrer leurs propos, ils expliquent que certaines personnalités (celles dont le mode de réflexion est lié aux sentiments plus qu'à la raison) vont

²⁸ Avec un locus de contrôle interne les individus pensent que ce qui détermine leur vie vient principalement d'eux-mêmes, et notamment des efforts qu'ils ont fournis ou de leurs capacités. Les individus ayant un locus de contrôle externe pensent au contraire que les événements de leur vie arrivent essentiellement à cause d'événements externes (autres individus, hasard, etc.).

²⁹ Le névrosisme dans les dimensions de la personnalité déterminé par le « *Big Five* » correspond à un individu instable émotionnellement. Cet individu aura donc tendance à être plus facilement inquiet, vulnérable, dépressif, etc.

être plus sensibles à certaines carrières (infirmière) et que ces métiers sont connus pour leurs conditions difficiles.

✓ **Les attentes de l'individu**

Dès le début des travaux sur l'épuisement professionnel apparaît l'idée selon laquelle le *burnout* affecte des individus désenchantés par leur travail (Freudenberger, 1974). Dès lors, confrontés à la réalité, les idéaux d'un individu provoqueraient une désillusion qui conduirait progressivement à l'épuisement professionnel (Edelwich et Brodsky, 1980). Le décalage entre les attentes des individus, qu'elles soient relatives au contenu du travail (intérêt du travail, amusant, etc.) ou à l'atteinte des objectifs fixés – qu'ils soient tournés vers autrui (les progrès d'un élève) ou soi-même (promotion) – constituerait un terrain favorable à l'épuisement professionnel. Empiriquement, ces idées ont été partiellement supportées : environ la moitié des études concluent à des liens positifs entre l'inadéquation des attentes et l'épuisement professionnel, une très faible partie (environ 10% en 1998) conclut à une relation négative et le reste à des relations non significatives. Face à ce manque de cohérence, Schaufeli et Enzmann (1998) incitent à un travail de conceptualisation de ce concept.

Il faut toutefois souligner que si les caractéristiques des individus jouent un rôle dans le développement de l'épuisement professionnel, celles-ci auraient un rôle moins prépondérant que les caractéristiques organisationnelles (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).

Synthèse

L'objectif de cette première partie était double. Il s'agissait d'une part de comprendre pourquoi nous avons choisi de focaliser l'attention de cette étude sur l'épuisement professionnel et d'autre part de mieux comprendre ce syndrome.

Pour atteindre ces objectifs, il nous a semblé important, dans une première partie de situer l'épuisement professionnel par rapport à certains concepts de la santé au travail puisque la limite entre chacun d'eux est parfois floue.

Aussi, dans un premier temps nous avons défini le concept de santé. Celui-ci correspond à un état dans lequel sont absentes toutes pathologies mais aussi dans lequel prospèrent de hauts niveaux de bien-être physique, mental et social. Deux dimensions apparemment opposées composent donc la santé. Cependant, ces deux dimensions ne sont pas le reflet l'une de l'autre et peuvent coexister chez un même individu.

La première correspond à un état de bien-être mental, physique et social. Cet état de bien-être, qui n'est pas le reflet du mal-être, comporte une dimension positive liée à la satisfaction.

La seconde, quant à elle, correspond au mal-être. Celui-ci se distingue par un certain nombre de pathologies qui peuvent être physiques mentales et sociales.

Si le mal-être au travail peut être le résultat de pathologies causées par des accidents de travail, une exposition à des produits toxiques ou des postures de travail inadaptées, il peut aussi être le résultat d'un certain nombre de risques psychosociaux, risques provoquant de la souffrance physique ou psychosociale. Le stress et le *burnout* sont les manifestations de ces risques les plus connues. Expliquer le stress a semblé une étape incontournable à ce chapitre. Deux raisons expliquent cela : tout d'abord, la différence qui existe entre le stress et le *burnout* peut parfois être confuse. D'autre part, le stress est considéré comme :

« un état transitoire de désadaptation fonctionnelle, dont les symptômes psychiques, physiologiques et comportementaux manifestent une tentative d'adaptation non encore réussie et se manifestant à court ou moyen terme. Cet état transitoire, s'il ne se traduit pas par une reconquête d'un nouvel équilibre psychique, évolue vers le burnout »

(Schaufeli et Enzmann, 1998).

Cette idée selon laquelle l'épuisement professionnel est le résultat d'une longue exposition au stress au travail est largement répandue. Ainsi Shirom (1989, 2003) définit le *burnout* comme :

« Un épuisement physique, émotionnel et cognitif résultant d'une diminution continue des ressources valorisées par l'individu du fait d'une exposition chronique à un stress professionnel. »

(Shirom et Melamed, 2006, p.179).

C'est cette raison principale qui nous a conduits à choisir le *burnout* comme sujet de cette étude. En effet, ce syndrome, se développant sur du long terme, il semble plus stable à étudier et permet de ne s'intéresser qu'aux graves situations de mal-être au travail. En effet, le *burnout* est considéré comme le dernier niveau des perturbations liées au stress (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009).

Maintenant que le concept d'épuisement professionnel a été clarifié et le choix de son étude justifié, il convient de saisir les processus sous-jacents qui permettent de comprendre son développement. Pour cela, une revue non exhaustive des modèles du stress professionnel et de l'épuisement professionnel va être proposée. Elle ne portera que sur les modèles ayant encore, selon Dewe, Driscoll et Cooper (2010), une influence à ce jour. Ceci permettra en outre de justifier le cadre d'analyse choisi pour ce travail doctoral.

SECTION 2. LES MODÈLES THÉORIQUES

S'intéresser aux modèles théoriques permettant de comprendre le développement de l'épuisement professionnel nécessite aussi de se pencher sur la modélisation du stress professionnel puisque l'épuisement est son corollaire et que les recherches relatives au *burnout* s'inspirent des modèles du stress (Halbesleben et Buckley, 2004).

Ces modèles ont une analyse différente du rôle de l'individu et de la relation qu'il entretient avec son travail et l'environnement qui lui est associé. L'objectif ici n'est pas de réaliser une

revue exhaustive des modèles théoriques de la santé au travail mais de présenter les plus intéressants et ceux qui ont encore, selon Dewe et ses collègues (2010), une influence. Dans une première partie, les principaux modèles du stress professionnel seront présentés et, dans une seconde partie ceux qui s'appliquent plus particulièrement à l'épuisement professionnel seront développés.

2.1. LES MODÈLES CLASSIQUES DU STRESS PROFESIONNEL

Traditionnellement, les modèles du stress au travail peuvent être regroupés en fonction de leur approche interactionniste ou transactionnelle (Cooper, Dewe et O'Driscoll, 2001; Cox et Griffith, 1995). La première met en évidence l'inadéquation entre l'individu et sa situation alors que la seconde accorde un rôle plus important à l'individu en se focalisant plutôt sur l'évaluation de la situation par l'individu.

2.1.1 LES APPROCHES INTERACTIONNISTES

Les comportements, les attitudes, le bien-être ou encore le stress dépendent simultanément de l'environnement et de l'individu et non seulement d'un seul de ces événements pris séparément. Cette idée caractéristique de la perspective interactionniste a notamment été défendue par Lewin (1951) pour qui la tension et ses conséquences sont le résultat de l'interaction des caractéristiques d'un individu avec son environnement de travail. Deux modèles du stress professionnel défendent cette idée. Le premier est celui de l'ajustement de la personne avec son environnement (Person-Environment Fit Theory) défendu par French, Caplan et Van Harrison (1982) ; le deuxième est celui du « demande-contrôle au travail » de Karasek (1979) et son extension le modèle du « demande contrôle-support au travail » (Jonhson et Hall. 1988 ; Jonhson, Hall et Theorell, 1989). Cependant, avant de s'intéresser à ces modèles plus classiques, un modèle plutôt orienté sur le bien-être et sur les facteurs externes à l'individu sera présenté. Il s'agit du modèle vitaminé développé par Warr (1987a, 2009).

LE MODÈLE VITAMINÉ

Le modèle vitaminé part du principe que l'environnement et notamment les caractéristiques liées au travail ont un effet sur le bien-être similaire à celui des vitamines sur la santé physique (Warr, 1987a, 2009). A partir de cette analogie, il explique que le bien-être et l'environnement sont associés de façon non linéaire. Il explique que si les vitamines sont essentielles pour la santé physique de l'individu, elles peuvent l'altérer en fonction de leur niveau. Son raisonnement suit la logique suivante :

- ✓ Une déficience en vitamine conduit à un mauvais état de santé physique.
- ✓ Lorsque la déficience est comblée, les conditions physiques s'améliorent.
- ✓ Mais ce n'est pas pour autant que des bénéfices supplémentaires vont être apportés si la dose recommandée et suffisante est dépassée.
- ✓ Il arrive même que certaines vitamines deviennent toxiques lors d'un important surdosage.

En partant de cette analogie, Warr (1987a, 2009) explique qu'il y a deux types de caractéristiques professionnelles.

- ✓ Les premières correspondent aux **caractéristiques extrinsèques du travail**. Initialement au nombre de trois (1987) ces vitamines sont maintenant au nombre de 6 (2009). Il s'agit du salaire, de la sécurité physique, de la position sociale valorisée, le soutien hiérarchique, les perspectives de carrière et l'équité.
- ✓ Dans le second cas, il s'agit de six **caractéristiques intrinsèques du travail**. Ce sont les opportunités de contrôle du travail, les opportunités d'utilisation des compétences et talents, de la variété du travail, des relations aux autres ou encore des objectifs fixés par l'environnement et de la clarté de l'environnement de travail (*feedback* possible, visibilité sur les actions des autres, clarté des tâches et rôles dans le travail).

Dans les deux situations, l'**absence** de ces caractéristiques de travail **nuît** au bien-être de l'individu et de manière évidente, leur présence au dosage recommandé contribue au bien-être. La différence entre les deux types de caractéristiques environnementales est notable lorsqu'elles se trouvent en quantité trop importantes.

- ✓ Ainsi, l'augmentation des caractéristiques extrinsèques au-delà du niveau requis n'influencera pas (ni positivement, ni négativement) le bien-être de l'individu. L'individu se sentira aussi bien que lorsque ces caractéristiques sont au niveau minimum requis.
- ✓ Cependant, en ce qui concerne les caractéristiques intrinsèques, chaque niveau supplémentaire peut contribuer à diminuer le bien-être de l'individu au travail. C'est ainsi que les caractéristiques intrinsèques du travail auraient un niveau de bénéfice optimal.

L'intérêt principal de ce modèle réside dans sa capacité à surligner le caractère dual des facteurs intrinsèques du travail. En effet, la reconnaissance des effets non linéaires de ces caractéristiques permet d'une part d'expliquer pourquoi ces mêmes caractéristiques agissent tantôt positivement sur le bien-être et tantôt négativement et d'autre part d'être davantage vigilant quant au dosage de ces facteurs. Par exemple, un niveau trop élevé d'autonomie peut être dangereux pour un employé puisqu'elle augmente son niveau d'incertitude et ses responsabilités (Warr, 1987a).

Par ailleurs, l'analogie proposée permet de mieux comprendre pourquoi il n'existe pas de niveau critique pour tous les facteurs professionnels.

Cependant, à cette approche intéressante une limite essentielle peut-être opposée. En effet, même si Warr (1987b) propose d'utiliser des modérateurs qui s'attachent aux caractéristiques personnelles (valeurs et compétences personnelles), cette approche est surtout centrée sur l'environnement et sur les facteurs extérieurs. Elle ne prend donc que peu en compte les différences individuelles et leur interaction. Or, chaque individu a un besoin d'autonomie ou de *feedback* différent.

LA THEORIE DE « L'AJUSTEMENT PERSONNE-ENVIRONNEMENT »

Reprenant la pensée de Lewin (1951), la théorie de « l'ajustement personne-environnement³⁰ » (French et *al.*, 1982) défend l'idée selon laquelle le stress n'est pas le résultat d'un individu ou de son environnement mais d'un mauvais ajustement de l'individu avec son environnement. Deux cas de figure peuvent provoquer cette inadéquation :

- ✓ Le premier correspond au fait que les « fournitures » de l'environnement ne sont pas suffisantes pour satisfaire les motivations de l'individu. Ainsi, si l'environnement professionnel ne réussit pas à répondre aux besoins de l'individu, alors il y a une inadéquation pouvant provoquer du stress. Cette théorie entend par besoins les besoins biologiques et psychologiques, les valeurs acquises par l'apprentissage et la socialisation et les motivations. Par « fournitures » il faut entendre les ressources intrinsèques et extrinsèques, ainsi que les récompenses qui peuvent satisfaire les besoins individuelles (Edwards, Caplan et Van Harrison, 1998).
- ✓ Le deuxième cas correspond à la relation entre les exigences du travail et les capacités de la personne à y répondre (French et *al.*, 1982). Ainsi si un individu ne dispose pas des capacités pour réaliser ce que lui demande son environnement professionnel, alors il y a une inadéquation entre l'environnement et l'individu. Les capacités comprennent les compétences, aptitudes, formations, temps et énergies dont dispose l'individu (Edwards, Caplan et Van Harrison, 1998). Par « demandes », il faut comprendre les exigences de l'emploi, les attentes du rôle, du groupe, et les normes organisationnelles.

Il faut noter que si la théorie de « l'ajustement Personne-Environnement » envisage les deux cas de figure précédents en fonction de leur conception objective ou subjective de l'environnement et de la personne, le cœur de la théorie se positionne néanmoins dans la perception subjective de l'inadéquation de l'individu à son environnement pour provoquer de la tension (Edwards, Caplan et Van Harrison, 1998). C'est ainsi que ces auteurs définissent le stress professionnel comme une appréciation subjective indiquant que les ressources fournies

³⁰ En anglais, « *the person-environment fit theory* »

par l'environnement professionnel sont insuffisantes pour répondre aux besoins de la personne.

Cette théorie de « l'ajustement personne-environnement » a permis de faire évoluer la vision du stress en montrant comment l'individu et son environnement peuvent ensemble produire de la tension. En effet, par rapport aux autres modèles interactionnistes, ce modèle attire l'attention sur l'importance du degré d'inadéquation (Edwards, Caplan et Van Harrison, 1998).

Cependant, si elle a fourni un cadre permettant de mieux comprendre comment se développe le stress, cette théorie peine à se développer. C'est ainsi que Buunk et ses collègues (1998) soulignent son faible support théorique. Cette faiblesse de développement s'explique d'une part par le manque de dynamisme de cette approche et d'autre part par des problèmes conceptuels et méthodologiques :

- ✓ Lazarus (1991) dénonce une approche trop statique qui ne prend pas en compte l'évolution des éléments propres à l'environnement et à l'individu ainsi que leurs interactions (Lazarus, 1991).
- ✓ Edwards, Caplan et Van Harrison (1998) dénoncent, quant à eux, le manque de spécification qui, trop théoriques, empêchent de saisir la teneur des dimensions liées à la personne et à l'environnement. Afin de pouvoir utiliser cette théorie, il faut emprunter à d'autres travaux laissant une interprétation libre de ce que sont par exemple, les besoins ou les demandes.

LE MODELE DES « DEMANDE-CONTROLE SUPPORT »

Parmi tous les modèles du stress, le modèle des « demande-contrôle » au travail proposé par Karasek (1979), puis complété par Johnson et ses collègues (Johnson et Hall, 1988 ; Johnson, Hall et Theorell, 1989) est le modèle le populaire (Kompier, 2003).

Selon le modèle original le stress apparaît lorsque les demandes psychologiques sont fortes et que l'individu dispose de peu de contrôle sur son activité de travail. Deux dimensions semblent alors jouer un rôle primordial dans le modèle des « demande-contrôle » développé par Karasek (1979). Il s'agit des demandes psychologiques et de la latitude dans les décisions. Cette dernière, aussi nommée contrôle au travail, est en réalité composée de deux éléments

basés sur une étude antérieure qui a mis en exergue l'importance pour un individu de pouvoir exercer une influence sur les décisions prises mais aussi sur la possibilité d'utiliser ou non ses savoir-être et savoir-faire.

Tout comme pour le modèle de l'ajustement personne-environnement, c'est bien une mauvaise interaction des demandes psychologiques et de la latitude des décisions qui peut causer du stress. Dès lors quatre situations se distinguent. Les cas 2 et 3 correspondent à des situations où l'individu et l'environnement sont en adéquation alors que dans les cas 4 et 1 subsiste un écart.

- ✓ Dans le premier cas, des demandes psychologiques excessives provoquent une forte tension si la latitude dans la décision est faible (cas 1. Figure 15.). Ce cas de figure aurait donc plus de chance de provoquer dépression, fatigue ou maladies cardiovasculaires que la seconde situation.
- ✓ Dans la seconde situation, l'individu a la possibilité d'influencer les décisions (cas 2, Figure 15.) puisqu'une forte latitude décisionnelle viendrait diminuer l'effet négatif des demandes excessives. L'individu plus actif supporterait donc mieux sa situation.
- ✓ À l'inverse, un sujet sera passif lorsque les demandes et la latitude décisionnelle associée à son travail sont basses. Face à cette faible activité, l'individu passif risque d'être insatisfait (cas 4, Figure 15.).
- ✓ Enfin, lorsque les demandes sont faibles et que la latitude de décision est élevée, le sujet sera plutôt détendu (cas 3, Figure 15.)

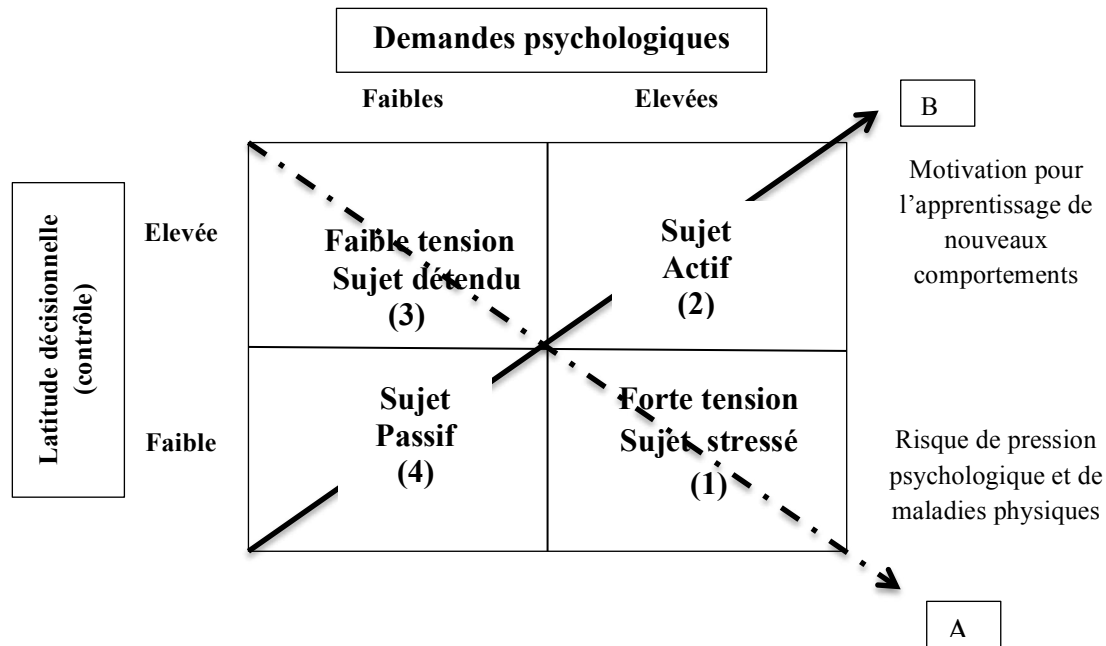


Figure 15 - Modèle des demandes-contrôle au travail (karasek,1979)

Ayant compris l'importance du rôle joué par le support social pour diminuer l'impact des demandes psychologiques excessives, Johnson et Hall (1988) ont décidé d'utiliser ce nouvel élément pour compléter le modèle de Karasek (1979).

Si l'ajout du support social a amélioré le modèle initial (Karasek et Theorell, 1990), ce modèle comporte pourtant toujours certaines limites.

L'une des premières limites est liée à la simplicité du modèle.

- ✓ Les stresseurs professionnels se focalisent simplement sur la charge de travail qui, si elle joue un rôle important dans le développement du stress professionnel, n'est pas la seule raison de son développement (Cox *et al.*, 2000). En effet, d'autres stressors peuvent provoquer du stress comme, par exemple, la violence au travail.
- ✓ Un constat identique peut être tiré quant aux ressources de ce modèle. En effet, bien qu'essentielles, ces ressources ne sont pas les seules à pouvoir diminuer les demandes au travail. (Cox *et al.*, 2000)
- ✓ Enfin, ce modèle ne prend pas en compte les différences individuelles. Or, chaque individu va être plus ou moins sensible aux facteurs influençant le stress (Perrewe et Zellars, 1999).

Une autre limite envisageable est liée à la vision linéaire des effets bénéfiques de la latitude décisionnelle. Considérer ainsi que l'augmentation de la latitude décisionnelle comporte toujours des effets bénéfiques est certainement une erreur et ceci pour deux raisons.

- ✓ Certains individus ne souhaitent pas avoir trop de responsabilités, or, lorsqu'une trop grande autonomie les responsabilise plus qu'ils ne le souhaitent, cela peut constituer un risque supplémentaire de développement du stress (Legault, & Belarbi-Basbous, 2006).
- ✓ Selon le modèle vitaminé, l'autonomie deviendrait plus toxique pour l'individu à partir d'un certain niveau (Warr, 1987a, 2009).

Appréhendant les dimensions qui jouent un rôle dans le stress de manière statique, les approches interactionnistes ne permettent pas d'expliquer les processus qui sont en œuvre dans le développement du stress. Comprendre comment l'évaluation de l'individu sur la situation peut provoquer du stress semble une perspective intéressante, développée par les approches transactionnelles.

2.2 LES APPROCHES TRANSACTIONNELLES

2.2.1 LA THÉORIE COGNITIVE DU PHÉNOMÈNE DU STRESS

En tant que phénomène, le stress est appréhendé, ici, comme une relation dynamique entre la personne et l'environnement. Folkman (1984) ne l'envisage ni comme un stimulus ni une réponse mais bien comme un processus complet. Il le définit comme :

« Une relation spécifique entre un individu et son environnement. Cette relation particulière est considérée comme difficile à supporter par l'individu ou dépassant ses ressources propres au point de mettre son bien-être en péril »

(Folkman, 1984, p.840)

La personne et l'environnement se trouvent donc dans une relation continue et réciproque, ce qui signifie qu'ils s'influencent et s'affectent tour à tour (Folkman et Lazarus, 1980). Cette théorie envisage donc le stress comme une transaction entre la personne et l'environnement. Cette relation est médiatisée par les processus d'évaluation et de *coping* (stratégies d'adaptation)

L'évaluation est un processus cognitif comportant deux étapes : l'évaluation de l'évènement et de ce qui est en jeu puis l'évaluation des *coping* disponibles, c'est-à-dire des ressources et options disponibles qui permettent de faire face à la situation (Folkman et Lazarus, 1980, Folkman 1984)

- ✓ Dans un premier temps, l'individu **évalue** donc **la situation et les risques éventuels** qu'elle comporte. Dès lors, une situation est considérée comme comportant des risques dans trois cas de figure :
 - **La perte** : elle correspond à des situations où le dommage a déjà été causé.
 - **La menace de perte** : elle correspond à l'anticipation d'un dommage.
 - **Le défi** : il correspond à l'anticipation de gains potentiels.
- ✓ Si la première évaluation conduit l'individu à penser que la situation peut être stressante, alors c'est à ce moment qu'il **estime** si les **stratégies de coping** qui sont à **sa disposition** peuvent lui permettre d'altérer, d'éviter ou de prévenir les effets potentiellement néfastes de cette situation (Folkman, 1984, Folkman, Lazarus, Gruen, et DeLongis, 1986 ; Park et Folkman 1997).

Le *coping* correspond donc aux stratégies qui sont mises en place afin de réduire, supporter ou maîtriser les situations évaluées comme stressantes. Ces stratégies d'adaptation issues d'efforts cognitifs ou comportementaux servent différents objectifs. Elles peuvent ainsi aider à la :

- ✓ **Gestion** de la relation entre l'environnement et la personne qui est source du stress (stratégies axées sur le problème). L'individu pourra, par exemple, en fonction de son évaluation de la situation, décider de l'accepter, de la confronter ou de tenter de

résoudre le problème. Ces stratégies, plutôt proactives, permettent généralement de prévenir une situation stressante (Crant, 2000).

- ✓ **Régulation** des émotions stressantes (stratégies axées sur les émotions) (Folkman et Lazarus, 1980 ; Folkman, 1984). En fonction de son évaluation de la situation l'individu pourra aussi chercher à échapper à la situation en la niant ou la supporter en faisant usage de produits psychotropes. Ce type de stratégie conduit l'individu à s'isoler et est souvent associé à un stress plus important (Zeidner, 1994)

La liste de l'ensemble de ces stratégies d'adaptation peut être trouvée à partir de questionnaires se proposant de les évaluer. Le plus connu est « *the way of coping checklist* » (Folkman & Lazarus, 1985; Folkman, Lazarus, Gruen, and DeLongis, 1986 ; Carver, Scheier and Weintraub, 1989, Violanti, 1992).

L'avantage principal de cette théorie réside dans la prise en compte des différences individuelles puisque, grâce au processus d'évaluation, ce qui est considéré comme stressant par chaque individu est pris en compte (Park et Folkman, 1997).

Malgré l'intérêt de ce modèle, deux problèmes majeurs peuvent être soulevés (Hobfoll, 2001) :

- ✓ L'évaluation nécessite d'attendre le moment où la situation stressante arrive. D'une part, ceci réduit la capacité d'anticipation des individus et donc leur force et d'autre part cela laisse peu de visibilité pour que groupes et systèmes puissent agir.
- ✓ Les raisons pour lesquelles les individus font certaines évaluations restent obscures. Dès lors, Hobfoll se demande jusqu'à quel point ces évaluations sont individuelles et si elles ne seraient pas plutôt des automatismes, conséquences d'un apprentissage, d'une socialisation et donc culturellement partagées. Or, le modèle cognitif envisage l'évaluation comme propre à chaque individu, la question collective étant mise de côté alors même qu'elle devrait être intégrée à un contexte social.

LE MODÈLE CYBERNÉTIQUE DU STRESS AU TRAVAIL

Ce modèle est considéré comme un modèle hybride puisque le stress – envisagé comme une transaction – est le résultat de plusieurs éléments en interaction et évoluant dans le temps (Mackay et Cooper, 1987).

- ✓ Le premier correspond à l'**écart** qui peut exister entre les **demandes** liées au milieu professionnel et les **aptitudes** dont disposent l'individu pour y répondre. Par aptitude, il faut entendre les compétences mais aussi les autres ressources propres à chaque individu liées, par exemple, à sa personnalité. Dans ce modèle, la perception du déséquilibre joue donc un rôle au moins tout aussi important que la réalité ;
- ✓ Le deuxième élément correspond au **déséquilibre entre les demandes internes et les ressources** mises à la disposition de l'individu par l'environnement. Il faut entendre par demandes internes les aspirations et motivations individuelles.
- ✓ Le troisième élément de ce modèle correspond au **processus d'évaluation des deux paires d'éléments « interne-externe »** vus précédemment.

C'est ainsi que, dans un premier temps, l'évaluation permet à l'individu de décider de l'existence d'un déséquilibre dans l'interaction entre les ressources fournies par l'environnement et les exigences propres à l'individu, mais aussi dans l'interaction entre les exigences de l'environnement et les ressources individuelles. Dans un deuxième temps et en cas d'un déséquilibre avéré, l'individu décide si ce déséquilibre présente un véritable danger à court ou à long terme et expérimente du stress tout en développant des mécanismes de « *coping* ». Ces mécanismes cognitifs, comportementaux ou physiologiques modifient plus ou moins rapidement les ressources et demandes, leur perception et leur évaluation cognitive. Ceci influence donc plus ou moins rapidement la façon dont les individus réagissent.

Ce modèle procure plusieurs avantages :

- Il tente d'assimiler d'une part les idées défendues par les approches interactionnistes et d'autres part celles des apports transactionnels.
- La double interaction entre les demandes internes et externes est prise en compte.

- Les éléments et leur interaction ne sont pas considérés comme statiques mais comme pouvant changer dans le temps. Cette prise en compte temporelle est importante.
- Il permet de prendre en compte l'évaluation et donc les différences individuelles.

Si certains problèmes propres aux modèles interactionnistes ou transactionnels sont compensés par l'intégration des deux approches, les problèmes liés à l'évaluation –et notamment à la non prise en compte du collectif – et qui ont été évoqués dans le modèle cognitif ne sont pas éliminés.

LE MODÈLE DU DÉSÉQUILIBRE ENTRE L'EFFORT ET LA RÉCOMPENSE OU EFFORT-REWARD IMBALANCE (*Siegrist, 1996*)

En s'inspirant de la théorie de l'échange social, Siegrist (1996) offre une explication du stress au travail. Pour lui, la vie professionnelle est l'interface essentielle de l'échange social dans la vie d'un individu puisqu'elle permet à ce dernier de contribuer à la société qui, à son tour, le récompense des services rendus. C'est donc en l'absence de réciprocité entre les efforts fournis au travail et les récompenses perçues que le stress au travail prendrait naissance. Ainsi, lorsque les récompenses reçues par l'individu ne sont pas perçues comme étant suffisantes par rapport aux efforts qu'il a fournis alors ceci peut produire du stress.

Trois types de récompenses sont envisagés par Siegrist (1996). Il s'agit :

- ✓ Des gratifications financières,
- ✓ Des récompenses touchant aux fonctions régulatrices personnelles comme l'estime ou la reconnaissance et,
- ✓ Des récompenses statutaires telles que la sécurité de l'emploi ou les promotions.

Les efforts sont quant à eux composés de deux dimensions :

- ✓ Les efforts extrinsèques : ils concernent les demandes et obligations liées au travail, comme la surcharge de travail.
- ✓ Les efforts intrinsèques : ils correspondent aux motivations individuelles au travail.

Trois situations favoriseraient particulièrement le déséquilibre entre les efforts et les récompenses. La première concerne l'état de « dépendance », la deuxième correspond à des

« choix stratégiques » et la dernière à la « sur-implication » (Siegrist, 1996 ; Siegrist and Theorell, 2006, Siegrist, 2009).

- ✓ La « dépendance » correspond aux situations où les individus n'ont pas de solutions alternatives et se trouvent donc dans l'obligation d'accepter une transaction inéquitable. Ceci concerne particulièrement les personnes peu qualifiées, âgées, à mobilité réduite, ayant une incapacité, ou encore celles liées à leur travail par un contrat précaire.
- ✓ Les « choix stratégiques » correspondent aux situations où les individus, généralement en début de carrière ou dans des professions extrêmement compétitives, fournissent des efforts intenses et ceci de manière anticipée afin d'améliorer leur chance d'obtenir des récompenses telle qu'une promotion. Cependant, la récompense n'étant pas assurée, le risque d'échec est important. Le déséquilibre entre les efforts fournis et la récompense espérée est donc conséquent.
- ✓ La « sur-implication » (en anglais *overcommitment*) concerne les personnes qui sont caractérisées par un modèle de motivation excessive au travail pour combler leurs besoins narcissiques de reconnaissance et d'estime au travail. Si l'équilibre entre leurs efforts et les récompenses associées est, dans ce cas-là rarement atteint, il n'affecte pourtant pas leur investissement au travail et les fragilise sur le long terme.

Ce modèle présente, lui aussi, plusieurs avantages.

- ✓ Tout comme les modèles précédents, il permet de prendre en compte les différences individuelles, en axant ce modèle sur la perception du déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses qui lui sont associées.
- ✓ Il met en avant le rôle important de la reconnaissance au travail et de la réciprocité dans les interactions.

Cependant, si la réciprocité est un facteur important dans le développement du stress, elle n'est pas l'unique facteur de stress. En se focalisant particulièrement sur celui-ci, ce modèle évacue tout un pan important dans le développement du stress.

Synthèse :

Les principaux modèles théoriques du stress au travail viennent d'être présentés. Le tableau 6 synthétise les caractéristiques principales.

	Caractéristiques principales	Apports	Limites
Approche interactionniste	Se concentre sur l'interaction entre le stimulus et la réponse	Met en évidence l'interaction entre l'individu et son environnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche statique ▪ Incapacité à exposer les liens de causalité inhérentes à cette relation (Cooper, Dewe et O'Driscoll, 2001) ▪ Approche pathogénique (Neveu, 2007)
Modèle vitaminé (Warr, 1987a, 2009)	L'absence des facteurs extrinsèques et intrinsèques du travail nuit au bien-être mais les facteurs intrinsèques deviennent nocifs à partir d'un certain seuil	Met en avant le caractère dual de certains facteurs.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu de véritable prise en compte de l'interaction ▪ Surtout centré sur l'environnement et sur les facteurs extérieurs
Ajustement personne-environnement (French et al., 1982)	Un mauvais ajustement entre l'individu et son environnement entraîne le stress	Met en avant l'importance du degré d'inadéquation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche statique (Lazarus, 1991) ▪ Spécification insuffisante des concepts (Edwards, Caplan et Van Harrison, 1998)
Modèle des « demande-contrôle support » (Karasek, 1979 ; Johnson et al., 1989)	Le stress est issu d'une mauvaise interaction des demandes psychologiques, de la latitude des décisions et enfin du support collectif	Modèle le plus connu, notamment du fait de sa simplicité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplicité du modèle <ul style="list-style-type: none"> - Ne prend pas en compte les différences individuelles - Les demandes et ressources ayant un rôle dans le développement du stress ne se limitent pas à celles définies par ce modèle ▪ La latitude de décision n'est pas toujours bénéfique comme il est supposé dans le modèle
Approche transactionnelle	Le stress n'est pas dans l'individu ni dans l'environnement mais dans la relation entre les deux	Approche dynamique Prise en compte des différences individuelles Le sujet est acteur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de prise en compte du collectif ▪ Plutôt pathogénique (Neveu, 2007)
La théorie cognitive (Lazarus et Folkman, 1984)	La personne et l'environnement sont dans une relation dynamique et réciproque qui passe par un processus	Met en avant le processus dynamique du stress Prend en compte les différences individuelles et de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas d'anticipation (manque de proactivité) ▪ Empêche une réaction collective ▪ Pas de prise en compte du contexte social, collectif de

	d'évaluation de la part de l'individu	ses choix L'individu est actif	l'individu lors des évaluations
Le modèle cybernétique (Mackay et Cooper, 1987)	Le stress est le résultat de plusieurs éléments et de leur interaction mais aussi de leur évolution dans le temps	Profite des avantages des modèles interactionnistes et transactionnels puisqu'il les intègre Prise en compte de l'évolution temporelle	▪ Il souffre sensiblement des mêmes limites que la théorie cognitive
Le modèle du déséquilibre entre les efforts et les récompenses (Siegrist, 1996)	Le stress est le résultat d'une absence de réciprocité entre les efforts fournis au travail et les récompenses perçues	Met l'accent sur l'importance de la reconnaissance et de la réciprocité dans les interactions Prise en compte des différences individuelles	▪ Se focalise trop sur la notion de réciprocité, de reconnaissance. Or, ce n'est pas le seul facteur pouvant conduire au stress.

Tableau 6 - Synthèse des principaux modèles théoriques du stress

De conception plutôt pathogénique, tous ces modèles mettent davantage l'accent sur les sources du mal-être (Neveu, 2007) et rendent difficile la recherche de solutions lors d'interventions organisationnelles. Un autre modèle, de nature plutôt salutogénique (Neveu, 2007) met l'accent sur les facteurs susceptibles de permettre aux acteurs de faire face aux exigences des situations de travail. Il s'agit de la théorie de conservation des ressources développée par Hobfoll (1989, 1998, 2001). Son corolaire, le modèle des exigences-ressources au travail adopte une vision mixte des deux précédentes puisque, s'il intègre les exigences (ou demandes) qui sont subies par les individus, il s'appuie aussi sur les ressources qui elles, conçoivent que l'individu peut agir individuellement ou collectivement. Si la majorité des recherches sur l'épuisement professionnel se sont inspirées des modèles relatifs au stress professionnel précédemment évoqués, deux approches particulières dominent la littérature relative à l'épuisement professionnel (Halbesleben et Buckley, 2004). Il s'agit de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1988, 1989, 1998) et de son corolaire, le modèle des exigences-ressources du travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). Nous allons les étudier dans la partie suivante.

2.2. UNE APPROCHE BASÉE SUR LES RESSOURCES

Dans une première partie, nous étudierons la théorie de la conservation des ressources, cadre théorique de cette recherche, alors que dans une deuxième partie nous nous interrogerons sur la manière dont s'articulent les exigences (ou demandes) et ressources au travail dans le cadre de cette théorie.

2.2.1. LA THÉORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES

Pertinente pour comprendre comment le stress mène au *burnout* (Shirom, 1989), cette approche est centrée sur les ressources dont disposent les individus pour faire face aux situations difficiles qu'ils rencontrent. C'est d'ailleurs en cherchant une solution permettant de s'adapter à ces situations que les individus investissent des ressources. Si cet investissement n'a pas l'effet escompté, l'individu risque de ressentir de la frustration et de l'anxiété. C'est alors à ce moment là qu'il adopte des attitudes encore plus défensives qui l'épuisent lentement (Shirom, 1989 ; Hobfoll, 1998). Ainsi, en se défendant, l'individu tente de (Hobfoll, 1998, p.192) :

- ✓ Rassembler les ressources possibles,
- ✓ Réduire la perte indirecte des ressources issues d'investissements malheureux,
- ✓ Limiter la perte de ressources issue de leur exposition à des retours négatifs sur le lieu de travail.

Selon cette théorie, l'objectif principal d'un individu est de s'efforcer « *d'obtenir ; de conserver, de protéger et de promouvoir les choses qu'ils valorisent* » (Hobfoll, 2001, p.341). Les « choses » qu'ils valorisent correspondent à ce qu'Hobfoll appelle les ressources. Le stress apparaît donc lorsque (Hobfoll, 1998, p. 55) :

- ✓ les ressources sont menacées (insécurité du travail, ambiguïté de rôle),
- ✓ les ressources sont perdues (perte de poste),
- ✓ le retour attendu de l'investissement réalisé n'est pas fructueux (pas de promotion après un travail important).

Des demandes relatives au travail ont souvent pour conséquence un épuisement lent des ressources (Hobfoll et Shirom, 1993). Or, cette lenteur dans la dépression des ressources, notamment énergétiques, conduit au fur et à mesure du temps à l'épuisement professionnel ((Hobfoll et Freedy, 1993). Le *burnout* correspond ainsi à la dernière phase d'un long processus issu d'un lent épuisement des ressources renforcé par tout un système qui plonge l'individu dans l'illusion d'être dans une situation saine. En effet, la situation est masquée par les règles de travail et les acteurs de l'organisation comme les employeurs ou les syndicats mais aussi par l'individu lui même qui ressent un important besoin de croire en la valorisation de son travail (Hobfoll, 1998).

Avant de préciser les principes qui sous-tendent cette théorie, il semble indispensable de définir à quoi correspond la notion de ressources, au centre de cette théorie.

LES RESSOURCES

Hobfoll (1989) considère les ressources comme :

« des objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par les individus pour elles-mêmes ou parce qu'elles servent à obtenir ou protéger d'autres objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies valorisées³¹ »

(Hobfoll, 1989, p.516 ; 2001, p.339).

Ces ressources, qu'elles soient internes ou externes à l'individu, concernent tous les domaines de la vie d'un individu. Hobfoll souligne cependant le fait que ces ressources sont le produit de la culture et non de l'individu en lui-même. Ainsi, et contrairement à la théorie transactionnelle de Folkman et Lazarus (1980), les différences individuelles ont peu d'importance. C'est la société et la culture qui lui est associée qui définissent les ressources importantes pour les individus (Hobfoll, 1998, Gorgievski et Hobfoll, 2008).

³¹ Traduction personnelle adaptée de deux définitions d'Hobfoll :

- "Resources are defined as those objects, personal characteristics, conditions, or energies that are valued by the individual or that serve as a means for attainment of these objects, personal characteristics, conditions, or energies"(Hobfoll, 1989, p.516)
- "Resources have been defined as those objects, personal characteristics, conditions or energies that are valued in their own right or that are valued because they act as conduits to the achievement or protection of valued resources." (Hobfoll, 2001, p. 339)

Hobfoll recense soixante-quatorze ressources qu'il considère comme nécessaires à la vie d'un individu appartenant à une société occidentale et particulièrement anglo-saxone (Hobfoll, 1998, p. 71). Cette liste, si elle n'est certainement pas exhaustive, regroupe des ressources qui appartiennent à tous les domaines de la vie et non spécifiquement à la sphère professionnelle. Ces ressources peuvent être classées en quatre catégories (Hobfoll, 1998) :

- ✓ **Les ressources matérielles** : Elles correspondent à des objets tangibles valorisés soit parce qu'ils ont une importance vitale soit une importance symbolique. L'importance symbolique est généralement liée au statut socioéconomique ou à l'estime personnelle. La voiture et le logement, la localisation et la taille d'un bureau sont des exemples de ce type de ressources.
- ✓ **Les ressources personnelles** : Elles comprennent les compétences et traits personnels innés ou acquis d'un individu. Ces ressources peuvent donc évoluer au fil du temps. Les compétences peuvent, par exemple, découler de l'éducation, des études ou de l'expérience. Hobfoll (1998) cite en plus des compétences professionnelles, le leadership d'un individu ou son aplomb social. Les traits de personnalité quant eux découlent aussi des caractéristiques tels que l'optimisme, l'efficacité personnelle ou l'estime personnelle.
- ✓ **Les ressources liées à la condition de l'individu** : Généralement lentes à acquérir et difficiles à conserver, ces ressources requièrent un investissement conséquent. Elles peuvent être la conséquence d'un héritage biologique ou social (l'endurance ou la santé, par exemple), ou le résultat d'un effort comme le fait de réussir son mariage ou d'obtenir sa titularisation dans l'emploi occupé. Pour ce qu'elle procure, ces ressources sont fortement convoitées et valorisées.
- ✓ **Les ressources énergétiques** : Cette dernière catégorie de ressources est extrêmement précieuse puisque ces ressources ont la capacité de préserver d'autres ressources ou de permettre l'acquisition de nouvelles. Il s'agit par exemple du temps, de l'argent, de la réputation ou des connaissances d'un individu. Hobfoll considère que ces ressources ont plus de valeurs lorsqu'elles n'ont pas encore été investies dans une des trois autres catégories puisqu'elles laissent la possibilité à l'individu d'en faire l'usage qu'il souhaite. Ainsi, l'argent a plus de valeur en lui-même que lorsqu'il est

investi dans un appartement puisqu'il permet d'être utilisé dans tout ce qui est souhaité.

Maintenant que la notion de ressources est plus claire, il convient de s'attarder sur les principes qui sous-tendent cette théorie. (Hobfoll, 1989, 1998, Gorgievski et Hobfoll, 2008)

LES PRINCIPES ET CORROLAIRES

✓ La primauté de la perte des ressources

Selon cette théorie, la perte ou l'anticipation de perte des ressources a plus de poids que le gain. Gorgievski et Hobfoll (2008, p.5) expliquent cela par le fait que la perte d'une ressource est accompagnée par des émotions et sentiments négatifs, une déficience du bien-être et enfin une défaillance de la santé mentale et physique. Ces sentiments négatifs sont renforcés par le fait que les individus ont tendance à se focaliser sur leurs pertes et faiblesses plutôt que sur leurs forces. Par ailleurs, pour faire face à ces pertes, les individus vont utiliser des stratégies d'adaptation plutôt défensives qu'actives, ce qui risque de leur nuire davantage.

✓ L'investissement des ressources

Selon ce principe, les individus doivent investir leurs ressources afin de se protéger contre les pertes, ou pour récupérer des pertes effectives ou enfin pour gagner de nouvelles ressources. En fonction de la stratégie choisie par l'individu pour compenser la perte de ressources, d'autres ressources peuvent être perdues. Si la situation perdure, l'investissement choisi risque d'être de moins en moins favorable. Ceci signifie que les ressources investies risquent de coûter de plus en plus à l'individu et que le retour sur investissement risque d'être de moins en moins élevé. Dès lors, l'individu risque d'aller de plus en plus mal. Afin d'éviter que cette spirale de la perte s'installe, il est préférable d'initier celle du gain. Cela suppose que l'individu ait une attitude proactive. Il doit anticiper les situations afin d'investir lorsque la situation lui permet de s'engager dans une spirale du gain.

Quatre corollaires permettent de préciser ces deux principes et de mieux comprendre la spirale de perte et du gain qui sous-tend cette théorie :

✓ **Le rôle de la quantité des ressources disponibles :**

Hobfoll (1998, p. 80) précise que « *les individus ayant davantage de ressources sont moins vulnérables à la perte de ressources et plus capables de gagner de nouvelles ressources. À l'inverse, ceux qui ont moins de ressources sont plus vulnérables à la perte de ressources et moins à même d'en gagner de nouvelles* ». La quantité initiale de ressources dont dispose l'individu joue un rôle prépondérant sur la réaction des individus et leur stratégie. Ainsi, un individu qui a peu de ressources hésitera davantage à risquer ses ressources de peur d'être trop affaibli. Par ailleurs, un individu disposant de beaucoup de ressources sera moins touché par la perte de ressources.

✓ **L'effet « boule de neige » :**

En poursuivant le raisonnement précédent, Hobfoll précise deux nouveaux corollaires. Si ces corollaires sont étroitement liés, ils ne sont pas pour autant le reflet l'un de l'autre :

- Dans le premier, Hobfoll (1998, p.81) s'intéresse à la spirale de perte de ressources. Il précise ainsi que « *ceux qui manquent de ressources ne sont pas seulement vulnérables à la perte de ressources, mais que la perte initiale conduit à des pertes futures.* »
- Dans le second il s'intéresse à la spirale de gains (Hobfoll, 1998, p.82) et il confirme que « *ceux qui possèdent des ressources sont plus enclins à en gagner de nouvelles et que des gains initiaux entraînent des gains futurs.* »

Dès lors, la perte de ressources s'apparente à une spirale où la perte conduit à l'affaiblissement de la personne qui a de moins en moins de ressources à investir, qui les investit de plus en plus mal et qui en perd davantage. La spirale de la perte est plus rapide que celle du gain. En effet, l'individu est de plus en plus affaibli et peut de moins en moins investir judicieusement.

✓ **Adoption de stratégies défensives chez les individus manquant de ressources :**

Les individus « *qui manquent de ressources seront plus enclins à adopter des stratégies défensives pour conserver leurs ressources* » (Hobfoll, 1998, p.83). Il est logique que les individus ayant peur de perdre leurs ressources veuillent tout faire pour tenter de les conserver. Dès lors, ils seront moins enclins à investir dans de nouvelles ressources de peur de se tromper d'investissement et risquent d'utiliser des stratégies défensives inadaptées qui vont empirer leur situation comme par exemple le déni.

Si cette théorie intègre le processus d'évaluation et les stratégies d'évaluation qui peuvent être déployées pour répondre aux situations, et qui ont été définies par la théorie cognitive de Folkman et Lazarus (1980), elles s'en distinguent cependant. En effet, la théorie de la conservation des ressources suggère que c'est l'ajustement des ressources aux exigences extérieures qui détermine le stress et les résultats qui en découlent. Dès lors la question de l'articulation des exigences et des ressources se pose. Ceci sera l'objet de la partie suivante.

2.2.2. L'ARTICULATION DES EXIGENCES ET RESSOURCES AU TRAVAIL

Dans le prolongement de la théorie de la conservation des ressources (Halbesleben et Buckey, 2004) et afin de préciser l'articulation et le rôle des exigences et ressources dans le cadre professionnel, Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli (2001) ont proposé un nouveau modèle, celui des exigences-ressources au travail. Ce modèle va être brièvement développé avant de s'intéresser à d'autres articulations possibles des exigences (ou demandes) et ressources au travail.

LE MODÈLE DES EXIGENCES-RESSOURCES AU TRAVAIL

D'après ce modèle, l'apparition du *burnout* est soumise au développement conjoint d'un épuisement et d'un désengagement chez un même individu (Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli, 2001). Dès lors, on ne ressentant qu'un seul des symptômes d'épuisement ou

de désengagement, l'individu ne sera pas affecté par le *burnout*. Ces deux dimensions méritent donc d'être approfondies :

- ✓ L'**épuisement** est le résultat d'exigences excessives du travail. Ces **exigences** issues du travail sont considérées comme étant nocives lorsqu'elles entraînent d'importants efforts cognitifs et émotionnels associés à des coûts élevés. Les exigences comprennent notamment la charge de travail, la pression temporelle, l'isolement, la pression organisationnelle, les demandes émotionnelles, etc.).
- ✓ Le **désengagement** professionnel – qui s'apparente à la dépersonnalisation dans la définition du *burnout* proposée par Maslach et Jackson (1986) – correspond à l'insuffisance de ressources adaptées se trouvant à la disposition de l'individu. Les **ressources** ont, quant à elles, plusieurs bénéfices. Si elles diminuent les exigences liées au travail et les coûts associés, elles favorisent le développement personnel et permettent à l'individu d'atteindre ses objectifs au travail. (Schaufeli et Bakker, 2004) Les ressources correspondent notamment au contrôle du travail, à la sécurité du travail, au support social, à la récompense, etc.).

Si ce modèle a reçu un écho intéressant, des faiblesses se sont révélées lors des tests empiriques (Halbesleben et Buckley, 2004). Ainsi, dans ce modèle, les exigences-ressources au travail sont considérées comme ayant des conséquences distinctes.

Cependant, cette idée n'a empiriquement pas trouvé d'écho. C'est ainsi, que les études n'ont pas confirmé le lien unique des ressources au désengagement. En effet, si les ressources sont bien liées au désengagement, elles le sont aussi à l'épuisement (Schaufeli et Bakker, 2004 ; Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). Ce résultat n'est pas surprenant dans la mesure où – comme nous l'avons évoqué dans la partie sur l'épuisement professionnel – le désengagement peut s'assimiler à une stratégie de défense que les individus déploient pour faire face à la situation qu'ils vivent.

Dès lors, l'articulation des exigences et ressources initialement envisagée par ce modèle semble remise en cause. La partie suivante va tenter de s'intéresser aux autres relations possibles qui unissent ses deux caractéristiques professionnelles.

UNE AUTRE ARTICULATION DES EXIGENCES-RESSOURCES AU TRAVAIL

La question de la relation qui unit les exigences et ressources au travail est essentielle afin de mieux comprendre l'épuisement professionnel. Dès lors, quatre solutions peuvent être envisagées.

✓ Les exigences et les ressources sont indépendantes

Cette articulation des ressources et exigences peut être illustrée par l'extension du modèle des exigences-ressources au travail (Demerouti *et al.*, 2001). Aussi, avant de s'intéresser à l'articulation des exigences et ressources et notamment à leur indépendance éventuelle, il convient de faire un détour et de comprendre ce que recouvre cette extension.

Suite aux conseils de ces derniers, Schaufeli et Bakker (2004) ont inclu le concept d'engagement professionnel. S'inscrivant dans la lignée des recherches en psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), ce concept correspond, comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, à un état d'esprit généralement positif qu'un individu adopte vis-à-vis de son travail (Demerouti *et al.*, 2001).

Dans ce modèle, engagement et *burnout* sont envisagés comme deux concepts opposés mesurés indépendamment. Pour les auteurs, les ressources permettraient d'augmenter l'engagement alors que l'épuisement professionnel serait la conséquence des exigences négatives au travail (Schaufeli et Bakker, 2004). Pourtant, comme le souligne ces auteurs, cette indépendance n'est pas si évidente que cela. S'ils montrent que les ressources ont aussi un impact sur l'épuisement professionnel, ils affirment que les antécédents et les conséquences de l'épuisement professionnel et de l'engagement se chevauchent. Les auteurs expliquent cela par le fait que **l'indépendance des exigences et ressources au travail est improbable**. Ils soulignent ainsi que le manque de ressources peut augmenter l'exigence et que les exigences peuvent influencer les ressources.

✓ Les ressources ont une influence sur les exigences

Cette idée correspond à une vision traditionnelle des exigences et des ressources. En effet, dans la littérature, les ressources sont généralement perçues comme des éléments qui

influencent les exigences (Alarcon, Edwards et Menke, 2011). Ainsi, le support social apporté par les collègues et le superviseur devraient permettre de diminuer les stressseurs qui mènent à l'épuisement (Halbesleben et Buckley, 2004). Deux configurations devraient être envisagées. La première correspond à l'idée selon laquelle les ressources ont un effet direct sur les exigences. Dans la seconde les ressources ont un effet modérateur, c'est-à-dire qu'elles diminuent ou renforcent les effets des exigences.

- L'effet modérateur :

Dans cette configuration, la ressource vient diminuer ou augmenter l'impact négatif de la demande sur le mal-être. C'est ainsi que l'implication organisationnelle est considérée comme un modérateur de la relation entre les demandes et le mal-être au travail. Dès lors, l'implication organisationnelle peut diminuer l'impact négatif des demandes sur le mal-être (Hochwarter et ses collègues, 1999 ; Siu, 2002 ; Schmidt, 2007) ou les exacerber (Irving et Coleman, 2003 ; Galais et Moser, 2009).

- L'effet direct :

Les ressources auraient ici une influence directe sur les demandes. Alarcon, Edward et Menke (2011) testent cette relation avec des ressources comme le support social et le fait d'être consciencieux. Les résultats – issus de la méthode des équations structurelles – sont mitigés puisqu'ils montrent d'une part, que les demandes ne médiatisent que partiellement la relation entre le fait d'être consciencieux et les stratégies de *coping* et d'autre part que le support social n'est pas lié aux exigences.

L'incohérence des résultats pourrait notamment s'expliquer par une modélisation de la relation entre les demandes et ressources au travail biaisée. En effet, cette manière de modéliser cette relation signifie que les ressources peuvent modifier les exigences. Or, cela est-il vraiment possible ? Prenons l'analogie suivante, si nous avons un verre d'eau salé, le fait d'ajouter de l'eau (ici notre ressource) ne permettra en aucun cas de faire disparaître le sel. Au mieux nous pourrions obtenir de l'eau moins salée. De la même manière, une ressource, qu'elle soit individuelle ou collective (support social) ne pourra pas modifier le harcèlement lorsqu'un salarié est harcelé par son responsable hiérarchique. Elle permettra soit d'aider le salarié à mieux supporter le harcèlement car il sera moins isolé et se sentira soutenu, et au mieux le harceleur pourra être licencié ou le harcelé pourra changer de service.

Il semble donc que les exigences restent toujours des exigences et ne deviennent jamais des ressources (ex : incivilité, charge de travail) et que même en s'appuyant sur des ressources, on n'arrivera pas à transformer ces exigences en ressources. Les ressources peuvent, par contre, permettre de supprimer ces exigences en les « déplaçant » (changer de travail, faire renvoyer le harceleur, etc.).

✓ **Les exigences ont une influence sur les ressources**

C'est cette façon d'appréhender l'articulation des exigences et ressources qui correspond le mieux à l'approche de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989 ; 1998 ; 2001 ; Gorgievski et Hobfoll, 2008). En effet, les ressources sont présentes et développées chez l'individu en amont. Elles sont menacées et peuvent être perdues face aux différentes demandes qui placent l'individu dans des situations difficiles.

Les exigences sont donc des éléments externes qui peuvent venir diminuer, supprimer, voire changer les ressources et les conduire au mal-être. Dès lors, comme précédemment, deux situations sont envisageables. Dans la première, l'exigence a une influence directe sur les ressources et dans la seconde elle a un effet modérateur.

▪ L'effet direct de l'exigence sur la ressource

Les exigences viennent rompre l'équilibre des ressources et leurs effets bénéfiques. C'est ainsi qu'elles augmentent les pertes de ressources et diminuent les gains (Hobfoll, Vinokur, Pierce et Lewandowski-Romps, 2012).

▪ L'effet modérateur de la relation entre la ressource et la santé au travail

De la même manière, les exigences au travail peuvent venir modérer la relation entre les ressources et la santé au travail et, de ce fait altérer le bénéfice des ressources.

✓ **Les exigences et les ressources s'influencent mutuellement**

L'idée que l'influence fonctionne dans les deux sens est une possibilité à envisager notamment dans le cas des modérations. Ainsi, les exigences pourraient diminuer les ressources ou atténuer la relation positive qui les lie à la santé, et parallèlement, les ressources

peuvent aider les individus à mieux gérer les exigences en intervenant dans la relation entre les exigences et la santé. Cette solution est logiquement dotée des réserves évoquées plus haut et relatives au fait que les ressources influencent les exigences.

En accord avec la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001) et à l'instar de Hobfoll et ses collègues (2012), nous pensons que ce sont davantage les exigences qui influencent les ressources que la situation inverse. Dès lors, les exigences seront, au cours de ce travail doctoral, étudiées soit comme une variable ayant un impact directement négatif sur les ressources, soit comme une variable modératrice de la relation entre les ressources et l'épuisement professionnel.

Synthèse de la section 2

L'objectif de cette seconde partie était de comprendre les raisons qui ont orienté ce travail doctoral vers la théorie de la conservation des ressources comme cadre d'analyse et de compréhension de l'épuisement professionnel.

Pour atteindre cet objectif, il a semblé nécessaire, dans une première partie, de faire un tour d'horizon des autres modèles pouvant expliquer le développement du stress et de l'épuisement professionnel. Ceci a permis de tirer les constats suivants :

- ✓ **Les modèles permettant d'expliquer le développement du stress professionnel sont nombreux, les principaux se regroupent autour de deux approches distinctes :**
 - **L'approche interactionniste qui met en évidence le rôle de l'interaction entre l'individu et son environnement de travail dans le développement du stress. Cette approche adopte une vision statique du développement du stress.**
 - **L'approche transactionnelle qui considère que le stress est le résultat d'une relation dynamique, d'une transaction entre les individus et leur environnement.**
- ✓ **Deux modèles théoriques dominant la littérature sur l'épuisement professionnel.**

Il s'agit de la théorie de la conservation des ressources et de son corrolaire, le modèle des demandes-ressources au travail.

- ✓ **La théorie de la conservation des ressources développée par Hobfoll (1989, 1998, 2001) est centrée sur les ressources dont disposent les individus pour faire face aux situations qu'ils rencontrent.**
- ✓ **C'est cette théorie qui a semblé être le cadre théorique le plus pertinent pour cette recherche. Ceci s'explique par les raisons suivantes :**
 - **Avec cette théorie le stress apparaît « *lorsque les ressources sont menacées, perdues ou que le retour sur l'investissement réalisé n'est pas fructueux* (Hobfoll, 1998, p.55) ». Au fur et à mesure du temps, les ressources s'épuisent, or c'est la lenteur dans la dépression des ressources qui conduit à l'épuisement professionnel. Ce cadre théorique permet donc de bien prendre en compte le fait que l'épuisement professionnel est un phénomène qui s'installe sur la durée.**
 - **Ce cadre théorique, centré sur les ressources, met l'accent sur les facteurs susceptibles de permettre aux acteurs de faire face aux exigences des situations de travail. De conception plutôt salutogénique (Neveu, 2007), cette approche est donc plus positive et « proactive » que celles des modèles classiques.**
 - **Ce cadre théorique est préféré à celui des exigences-ressources au travail car si ce dernier est intéressant, nous ne pensons pas – comme nous l'avons évoqué dans la partie sur l'épuisement professionnel – que le désengagement soit une dimension constitutive de l'épuisement professionnel mais plutôt qu'il correspond à une stratégie d'adaptation. De même l'idée que les ressources n'aient pas d'effets sur l'épuisement ne semble pas réaliste.**
- ✓ **Deux principes fondamentaux de la théorie de la conservation des ressources sont à souligner :**

- **La perte des ressources a plus de poids que le gain**
 - **L'individu doit investir des ressources pour aider à les protéger ou à en développer de nouvelles.**
- ✓ **Les exigences ont une influence sur les ressources. Dès lors, les demandes peuvent venir affaiblir ou supprimer les ressources.**

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Considéré comme une des manifestations les plus avancées des risques psychosociaux, le *burnout* correspond à « *un épuisement physique, émotionnel et cognitif résultant d'une diminution continue des ressources valorisées par l'individu du fait d'une exposition chronique à un stress professionnel.* » (Shirom et Melamed, 2006, p.179). L'épuisement professionnel va donc être étudié à la lumière de la théorie de la conservation des ressources développée par Hobfoll (1989, 1998, 2001).

À l'issue de ce chapitre deux, nous pouvons présenter un modèle simplifié (Figure 16) de l'explication de l'épuisement professionnel à partir de l'implication organisationnelle et de variables de contrôle.

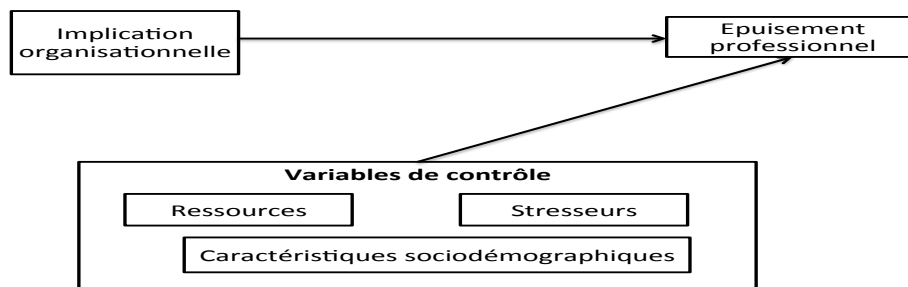


Figure 16 - L'articulation des variables du modèle

Les variables de contrôle identifiées à ce stade du travail sont relatives à trois catégories : les caractéristiques sociodémographiques, les stresseurs et les ressources. Nous avons sélectionné ces variables de contrôle à partir de l'importance qu'ils revêtent dans la littérature et de leur pertinence sur les terrains mobilisés lors des études quantitatives menées³². La Figure 17 présente de manière détaillée la partie du modèle relative à l'explication de l'épuisement professionnel à partir des variables de contrôle. Nous présentons ensuite les principales hypothèses.

³² Nous avons, par exemple, choisi de mobiliser la ressource « utilité du travail » pour le terrain relatif à la collectivité territoriale suite à une analyse des documents internes. En effet, une analyse qualitative préalable, nous a permis d'identifier l'importance de ce

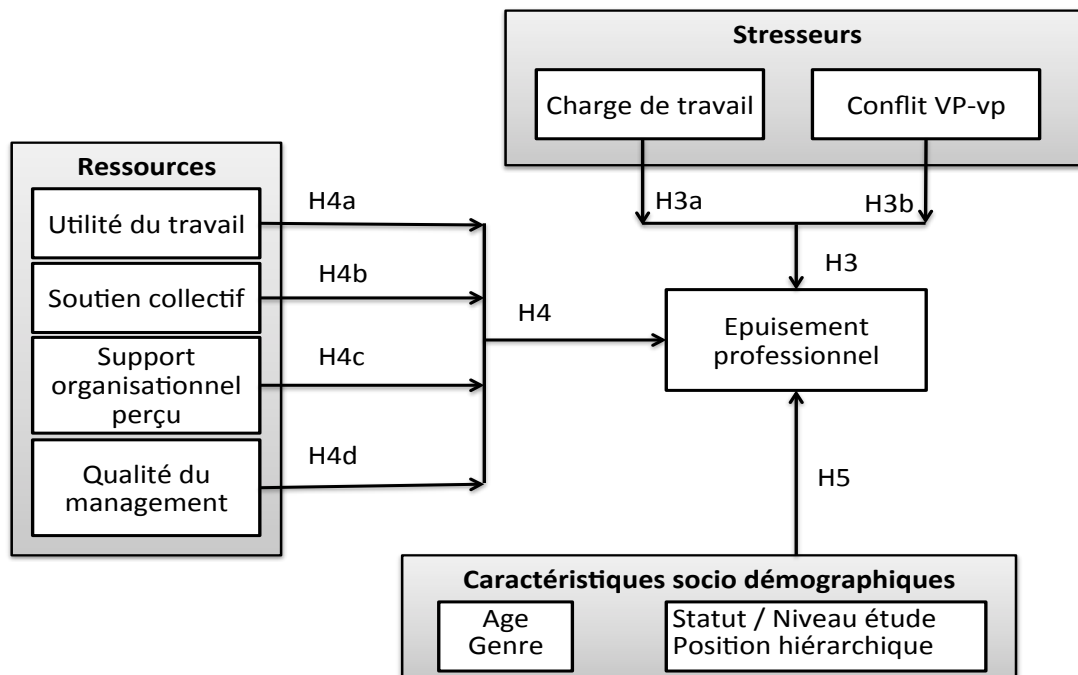


Figure 17 - Hypothèses relatives à l'explication de l'épuisement professionnel à partir des variables de contrôle

H3 : Les stressseurs sont positivement associés à l'épuisement professionnel

H3a : La charge de travail est positivement associée à l'épuisement professionnel

H3b : Le conflit vie professionnelle-vie privée (VP-vp) est positivement associée à l'épuisement professionnel

H4 : Les ressources sont négativement associées à l'épuisement professionnel

H4a : L'utilité du travail est négativement associée à l'épuisement professionnel

H4b : Le soutien collectif est négativement associé à l'épuisement professionnel

H4c : Le support organisationnel perçu est négativement associé à l'épuisement professionnel

H4d : L'exemplarité du manager est négativement associée à l'épuisement professionnel

H4e : L'empathie du manager est négativement associée à l'épuisement professionnel

H4f : Le management participatif est négativement associé à l'épuisement professionnel

H5 : Hypothèses relatives aux caractéristiques sociodémographiques

H5a : Plus le niveau de responsabilité (ou d'éducation) est élevé plus le niveau d'épuisement professionnel est élevé

H5b : Les plus jeunes sont associés à un épuisement professionnel plus élevés que les plus individus les plus âgés

Dans les deux chapitres précédents, nous avons délimités les concepts que nous mobilisons dans ce travail doctoral et avons précisé le cadre théorique qui va nous permettre d'analyser les données collectées.

Le chapitre suivant présentera la démarche méthodologique adoptée dans cette recherche.

CHAPITRE 3 QUATRE PHASES POUR UNE MÉTHODE MIXTE

SECTION 1. LE DESIGN DE LA RECHERCHE 159

- 1.1. LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE159
- 1.2. LE CHOIX D'UNE DÉMARCHÉ HYBRIDE : ABDUCTIVE-DÉDUCTIVE164
- 1.3. LE CHOIX DES METHODES MIXTES.....166

SECTION 2. UNE RECHERCHE MIXTE 171

- 2.1. LE CHOIX DE RECITS DE VIE COMME ÉTUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE171
 - 1.1.1 LES RAISONS QUI ONT GUIDÉ LE CHOIX D'UNE ANALYSE QUALITATIVE PAR RÉCIT DE VIE 172
 - 2.1.1 L'ENTRETIEN DANS UN RÉCIT DE VIE.....175
 - 3.1.1 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES.....178
 - 4.1.1 VALIDITÉ DES RÉSULTATS180
- 2.2. LES ÉTUDES QUANTITATIVES.....182
 - 1.1.2 OBJECTIFS DES ÉTUDES QUANTITATIVES.....183
 - 2.1.2 CHOIX DES INSTRUMENTS DE MESURE.....184
 - 3.1.2 LA CRÉATION D'UNE NOUVELLE ÉCHELLE DE MESURE195
 - 4.1.2 CONSTRUCTION DES QUESTIONNAIRES DE RECHERCHE202

SECTION 3. LES METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

PRELIMINAIRES 206

- 3.1. LES ANALYSES PRELIMINAIRES207
- 3.2. LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE209

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

Au terme de l'analyse de la littérature, la question du rôle (bénéfique ou néfaste) de l'implication organisationnelle semble difficile à trancher. Ceci s'explique par le nombre insuffisant de recherches portant sur ce lien mais aussi par les résultats contradictoires de celles-ci. Dès lors, il convient de définir une stratégie de recherche permettant d'une part de mieux comprendre ces contradictions et d'autre part d'expliquer le rôle que joue l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.

Ce chapitre a pour objectif d'exposer la stratégie de recherche mise en œuvre dans ce travail doctoral et se décompose en trois sections.

La première section s'intéresse au design de la recherche et relie le positionnement épistémologique aux méthodologies employées. Ainsi, après avoir rappelé que cette recherche suit un positionnement épistémologique pragmatique, nous rappellerons l'intérêt de recourir à une méthode mixte pour mener à bien cette recherche.

La seconde section devrait permettre d'une part de justifier les choix réalisés dans cette étude et d'autre part de guider l'opérationnalisation de la recherche. Dans cette recherche nous avons combiné quatre études distinctes. La première est une étude qualitative exploratoire. Elle a pour objectif de mieux comprendre comment s'articule implication organisationnelle et épuisement professionnel et de faire émerger de nouvelles variables et propositions de recherche. Les trois autres sont des études quantitatives, deux d'entre elles ont pour objectif de tester les modèles de recherche issus de la littérature et de l'étude qualitative et la troisième servira dans la phase exploratoire de la construction d'une échelle de mesure dont la variable a émergé de l'analyse qualitative.

La troisième section s'intéresse aux méthodes d'analyse quantitatives préliminaires qui ont été conduites afin de pouvoir utiliser les données pour le test des modèles.

De manière générale, ce chapitre a pour objectif d'éclairer le lecteur quant à la démarche de recherche et aux choix méthodologique et techniques qui ont été opérés dans les chapitres 4 et 5 de ce travail doctoral.

SECTION 1. LE DESIGN DE LA RECHERCHE

Le design de la recherche relie le positionnement épistémologique aux méthodologies employées. Dans tout travail de recherche, le dispositif méthodologique et les résultats proposés reposent sur la vision du monde du chercheur (Perret et Séville, 2007). C'est pourquoi avant de présenter les différentes méthodologies employées, il est nécessaire de présenter le choix épistémologique qui sous-tend cette recherche

1.1. LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

En tant « qu'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967, p.6), l'épistémologie « s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance » (Perret et Séville, 2007, p.13). En plus de s'interroger sur la position qu'adopte le chercheur vis-à-vis de l'objet de sa recherche (épistémologie), choisir un paradigme implique de se poser des questions ontologiques (Quelle est la nature, la « réalité » choisie ?), axiologique (Quel est le rôle des valeurs ?) et méthodologiques (Quel est le processus de la recherche ? Comment procéder pour obtenir la connaissance souhaitée ?).

Si le pragmatisme est le paradigme épistémologique adopté à l'occasion de cette recherche, le positivisme voire le post-positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme sont les trois visions du monde qui dominent les sciences de gestion (Perret et Séville, 2007). Ces quatre paradigmes vont être évoqués.

Le positivisme représente la forme traditionnelle de la recherche (Creswell, 2009) et revendique un positionnement réaliste. Pour les positivistes, la réalité est objective, universelle et a une essence propre. Dès lors, les outils méthodologiques doivent permettre de tirer des lois générales et sont généralement ceux des sciences exactes (Mucchielli, 2004).

Cette vision du monde a connu des aménagements à travers le *post-positivisme*. Ce dernier considère que l'idée d'une connaissance absolue n'est pas réaliste et que ne peut pas être purement positif un chercheur qui étudie les actions et les comportements humains (Philips et Burbules, 2000 ; Creswell, 2009). Tout comme le positivisme, le post-positivisme adopte une

position déterministe et considère que ce sont les causes qui déterminent les conséquences. Dès lors, la connaissance se base sur (Phillips et Burbules, 2000 ; Slife et Williams, 1995) :

- Des conjectures et non sur des vérités absolues puisque celles-ci ne peuvent être trouvées. C'est d'ailleurs pour cela que les hypothèses sont rejetées plutôt qu'acceptées.
- Le réductionnisme. Le but de la recherche étant de découvrir des lois universelles et des relations causales, le processus de recherche s'effectue en se focalisant sur des faits et en réduisant le phénomène étudié à ses éléments de base. Les variables ainsi sélectionnées sont ensuite mises en relation grâce à un raisonnement hypothético-déductif.
- Des observations et mesures empiriques qui testent les hypothèses.
- Le test de théories qui sont continuellement affinées.
- La recherche de l'objectivité : le chercheur doit vérifier l'existence de biais dans ses méthodes et conclusions.

Si dans le cas du positivisme, l'objet de la recherche est indépendant du regard du chercheur (Perret et Séville, 2007), dans les paradigmes **constructiviste et interprétativiste**, l'objet de la recherche dépend du regard du chercheur mais aussi des acteurs qui interprètent et construisent avec lui la réalité (Girod-Séville et Perret, 2002). Partageant la même ontologie, ces deux paradigmes sont fondés sur des hypothèses relativistes et prennent donc en compte le contexte propre à chaque situation étudiée. La compréhension ou la construction d'une compréhension émergent généralement des interactions entre le chercheur et les participants notamment à partir du sens que donnent chacun d'eux à la situation étudiée. Si dans le cas du **constructivisme** la connaissance est socialement et historiquement construite (Creswell, 2009), dans le paradigme **interprétativiste** la connaissance passe par la compréhension d'une situation à partir du sens que les individus donnent à la réalité. Trouver une signification, interpréter une situation et/ou des comportements nécessitent donc de prendre en compte le contexte spatio-temporel.

La prise en compte des spécificités des situations organisationnelles dans les paradigmes constructiviste et interprétativiste constitue à la fois un avantage et un inconvénient. En effet, la question de la validité des connaissances produites dans ces deux positions épistémologiques peut être considérée comme un handicap (Girod-Séville, Perret, 2002).

Dans le paradigme positiviste, la validité de la recherche passe par la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité. Or, le caractère universel des critères de validité de la connaissance ne peut convenir aux deux autres paradigmes qui ont une approche subjective et contextuelle de la connaissance. Les critères de validité des interprétativistes sont de deux ordres (Perret et Séville, 2007). Le premier correspond au caractère idiographique des recherches. Les chercheurs s'intéressent à des événements particuliers et doivent donc intégrer une description détaillée du phénomène étudié et du contexte spatio-temporel qui lui est associé lors de la production de la connaissance. Le second correspond aux capacités d'empathie développées par le chercheur. En effet, pour comprendre la réalité des acteurs qu'il étudie, le chercheur doit être capable de comprendre les situations de la même manière qu'eux.

Pour le constructivisme, deux critères de validité sont généralement retenus (Perret et Séville, 2007). Ainsi, la connaissance est validée lorsqu'elle est en adéquation avec la situation mais aussi quand elle peut être comprise par d'autres personnes et enseignée. Le premier critère implique donc que la connaissance soit évaluée en fonction des objectifs du chercheur (Allard-Poesi et Maréchal, 2007) et le deuxième critère implique que les connaissances produites soient reproduites, intelligibles et constructibles.

Le pragmatisme est présenté comme la vision qui permet de concilier relativisme et validité de la connaissance (Girod-Séville et Perret, 2002). Le paradigme pragmatiste développé par des philosophes comme Peirce (1903) ou Dewey repose sur les fondements suivants (Girod-Séville, Perret, 2002 ; Creswell, 2009 ; Teddlie et Tashakkori, 2009 ; Creswell, Plano Clark, 2011) :

- Partant du principe selon lequel les questions épistémologiques reposent sur *un continuum*, les pragmatistes contestent l'opposition « objectivité vs subjectivité ». Pour eux, la relation entre le chercheur et son objet dépend de la recherche. Une question complexe nécessite une forte interaction, ce qui ne sera pas le cas pour un test d'hypothèses construites *a priori*.
- A l'instar des visions positivistes, les pragmatistes acceptent l'idée selon laquelle il existe une réalité extérieure et indépendante de l'esprit et du regard du chercheur.

- Mais, ils refusent l'idée que l'on puisse véritablement accéder à la vérité concernant la réalité.
- Dès lors, le fait est interprété et s'ancre dans un contexte. Ainsi, aucune vérité ne peut être considérée comme absolue et définitive. N'est vrai que ce qui fonctionne et est utile.
- Les pragmatistes estiment qu'il n'est pas possible d'avoir des certitudes sur un élément car il faudrait pouvoir l'isoler de son ensemble ou connaître la totalité de cet ensemble. Ainsi, s'ils croient en l'existence de relations causales, ils estiment qu'elles sont temporaires et difficiles à identifier.
- Les résultats d'une recherche pouvant être expliqués de multiples manières, les pragmatistes estiment que l'explication choisie est la plus proche des valeurs du chercheur.
- Les pragmatistes soulignent le caractère idiographique des déclarations mais s'inquiètent néanmoins de la validité externe et de la transférabilité des résultats.
- S'ils estiment que la théorie se vérifie lorsqu'elle se confronte aux pratiques du monde réel, ils pensent que toute démarche scientifique se fonde essentiellement sur une démarche de justification et acceptent l'idée qu'une théorie puisse être meilleure qu'une autre dès lors qu'elle est plus adéquate à une situation donnée.

Enfin, orienté vers « ce qui fonctionne » et vers la pratique, les pragmatistes accordent une importance considérable à la question de recherche (Creswell, 2009) et à l'utilité que ce travail procure (Girod-Séville et Perret, 2002). Tashakkori et Teddie (2003, p.173) définissent le pragmatisme comme :

« Un paradigme déconstructiviste qui démystifie des concepts comme la vérité et la réalité en se concentrant plutôt sur « ce qui fonctionne ». Ce qui fonctionne étant vu comme la vérité par rapport à la question de recherche posée. Le pragmatisme rejette aussi bien l'un ou l'autre des choix associés à des guerres de paradigme, plaide pour l'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche et reconnaît que les valeurs du chercheur jouent un rôle important dans l'interprétation des résultats³³. »

³³ Traduit par nos soins : « A deconstructive paradigm that debunks concept such as « truth » and « reality » and focuses instead on « what works » as the truth regarding the research questions under investigation. Pragmatism rejects the either/or choices associated with the paradigm wars, advocates for the use of mixed methods in

Un résumé des différences de chaque paradigme est proposé dans le tableau 7 (Perret et Seville, 2007 ; Teddlie et Tashakkori, 2009).

	Post-positivisme	Constructivisme	Intéprétativisme	Pragmatisme
Epistémologie	Distance et impartialité du chercheur Objectivité du chercheur	Proximité du chercheur ; Subjectivité du point de vue		Pratique : à la fois subjectif et objectif. La relation entre le chercheur et son objet dépend de l'étape du cycle de la recherche
		Co-construction de la réalité	Interprétation de la réalité	
Axiologie (rôle des valeurs)	L'influence des valeurs peut être contrôlée	Les valeurs lient la recherche Les chercheurs discutent activement des biais et interprétations		Importance des valeurs dans l'interprétation du résultat
Ontologie (nature de la réalité)	Réalisme critique Une seule réalité Réalité externe probable et imparfaitement appréhendée	Relativisme ontologique Réalité multiple		Réalités sociales variées
		Réalité construite	Réalité interprétée	Meilleures explications dans le système de valeur personnel
Liens de causalité	Causes identifiables dans un sens probabiliste Importance de la validité interne	Difficile de distinguer les causes des effets Crédibilité des descriptions importantes		Relations causales temporaires et difficiles à identifier Importance de la validité interne et de la crédibilité
Possibilité de généralisation	Position nomothétique aménagée Validité externe importante	Idiographie Importance de la transférabilité des résultats		Idiographique Importance de : - Validité externe et interne - Transférabilité des résultats
Raisonnement majoritairement	Hypothetico-déductif	Inductif		Inductif et Hypothetico-déductif
Objectifs	Expliquer la réalité	Construire	Comprendre	Cela dépend
Méthodes essentiellement	Quantitative	Qualitative		Quantitative et qualitative

Tableau 7 - Perret et Seville, 2007 ; Teddlie et Tashakkori, 2009

Pour toutes les raisons énoncées, cette recherche se veut pragmatique. Si chacun des paradigmes épistémologiques favorise une méthodologie particulière, associer systématiquement un type de méthodologie à un positionnement épistémologique est une simplification abusive de cette relation (Perret et Seville, 2007). La section suivante va permettre d'éclaircir les différentes méthodologies et expliquer chacune d'entre elles.

research, and acknowledges that the values of the researcher play a large role in interpretation of results.” (Tashakkori et Teddlie, 2003, p.713)

1.2. LE CHOIX D'UNE DÉMARCHE HYBRIDE : ABDUCTIVE-DÉDUCTIVE

Le raisonnement qui sous-tend cette démarche de recherche est de deux types : abductif et hypothético-déductif. Abductif car différentes propositions permettant d'expliquer la présence d'une implication organisationnelle importante chez les cadres en situation d'épuisement professionnel sont données alternativement à partir de la littérature, d'une grille théorique et des résultats empiriques, et qu'à partir de là sont suggérées différentes pistes (Charreire Petit, Durieux, 2007 ; Teddlie et Tashakkori, 2009). Hypothético-déductif car les hypothèses tirées à la fois de la littérature et de la première approche sont confrontées à la réalité empirique afin d'être testées (Charreire Petit, Durieux, 2007).

Le choix d'un double raisonnement n'est pas surprenant dans un paradigme pragmatique. En effet, les pragmatistes ne perçoivent pas l'utilisation de plusieurs logiques comme étant antagonistes mais croient au contraire que la réponse à une question se trouve quelque part au milieu des différents raisonnements (Teddlie et Tashakkori, 2009). Teddlie et Tashakkori (2009, p. 89) soulignent que pour Peirce une personne doit s'appuyer sur toutes les logiques de raisonnement afin d'acquérir la connaissance la plus complète possible. Ainsi une personne doit raisonner de manière « *abductive lorsqu'elle explore des données, découvre un modèle ou suggère des hypothèses à l'aide de catégories appropriées ; de manière déductive lorsqu'elle doit construire des hypothèses logiques et testables basées sur d'autres hypothèses plausibles ; et de manière inductive lorsqu'elle cherche une approximation de la vérité afin de fixer les croyances pour des recherches futures*³⁴ ».

L'induction se base sur un certain nombre d'exemples concrets, de faits observés pour faire émerger des principes, des lois, des théories (Charreire Petit, Durieux, 2007). Ces lois générales sont issues des régularités trouvées sur le terrain à partir de cas particuliers (Wacheux, 1996). Partir du terrain, sans un cadre permettant de structurer la complexité de ce qui est étudié semble délicat. C'est pourquoi en sciences de gestion, le chercheur procède le plus souvent par abduction (Charreire Petit, Durieux, 2007).

³⁴ Adapté de : "At the stage of abduction, the goal is to explore the data, find out a pattern, and suggest a plausible hypothesis with the use of proper categories, deduction is to build a logical and testable hypothesis based upon other plausible premises; and induction is the approximation towards the truth in order to fix our beliefs for further inquiry. In short, Abduction creates, deduction explicates, and induction verifies. (Peirce, 1903, p.19 in Teddlie et Tashakkori, 2009, p. 89)"

Le raisonnement **abductif** ou adductif, plus modéré, permet à partir des faits observés de tirer des hypothèses, des modèles et des théories non universelles. Le but de notre étude qualitative est de comprendre, de décrire et d'expliquer pourquoi l'implication organisationnelle peut, dans certain cas, mener à l'épuisement professionnel. Des aller-retours entre la littérature et le terrain vont être réalisés tout au long de cette étude. En effet, la littérature va permettre de mieux comprendre ce terrain en apportant des éclaircissements mais le cadre d'analyse sera, dans un premier temps, suffisamment large pour permettre d'explorer les idées et de laisser des idées nouvelles émerger. Petit à petit la littérature va être plus précise afin de mieux comprendre et expliquer les idées qui ont émergé. Cette étude qualitative permet de formuler des hypothèses et non des théories universelles à partir des faits observés. La restitution de cette étude à l'occasion du chapitre quatre de ce travail doctoral ne permettra pas de rendre compte de la démarche abductive adoptée puisque la restitution de ce travail est simplifiée.

La démarche **hypothético-déductive** quant à elle consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses et à les confronter à la réalité (Charreire Petit, Durieux, 2007). Cette démarche est fondée sur le raisonnement **déductif**. La déduction est un moyen de démonstration qui permet d'expliquer et de prédire à partir de la théorie (Charreire Petit, Durieux, 2007). La démarche **hypothético-déductive** consiste à élaborer à partir de la littérature des hypothèses, des modèles ou des théories, qui correspondent au sujet étudié, et qui vont être testées. Cette phase de test va permettre de réfuter ou non ces hypothèses, modèles ou théories. Cette démarche est celle qui est envisagée dans les trois études quantitatives qui ont été conduites. Les hypothèses, théories et modèles seront formulés de manière ad-hoc à l'issue de la partie qualitative exploratoire à partir des résultats de cette étude mais aussi de la littérature.

La logique adductive de cette recherche a eu l'avantage de mettre en évidence des concepts qu'une simple revue de la littérature n'aurait pas permis d'associer spontanément au concept d'implication organisationnelle dans le cas d'un épuisement professionnel, de faire ressortir des variables auxquelles nous n'aurions pas spontanément songé et de faire émerger de nouveaux concepts (sur-implication, distance organisationnelle, workaholism, incivilité, *etc.*). Elle a aussi rendu possible l'émergence des pistes, des propositions de recherche qui permettent de lier implication organisationnelle et épuisement professionnel.

La logique déductive de cette recherche permet, quant à elle, de tester les hypothèses issues de la littérature et les propositions issues de l'analyse qualitative.

Maintenant que nous avons éclairci le raisonnement qui sous-tend cette recherche, nous allons pouvoir nous intéresser aux méthodes qui ont été mises en œuvre.

1.3. LE CHOIX DE METHODES MIXTES

Au terme de l'analyse de la littérature, le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel reste confus. Outre la rareté des études portant sur ce sujet, l'analyse de la littérature a mis en avant la contradiction des résultats le concernant. Difficile à appréhender, ce phénomène nécessite d'acquérir des connaissances supplémentaires qu'une méthode quantitative seule ne pourra fournir. Il semble donc essentiel d'avoir recours à une méthode qualitative. Une étude qualitative permettra donc de mieux comprendre le phénomène et d'identifier les variables à étudier (Creswell, 2009). De la même manière, une étude qualitative seule n'est pas adaptée à cette recherche. Une étude quantitative auprès d'un échantillon plus large permettra de tester les variables identifiées et leurs hypothèses. La nécessité de combiner les deux types de méthodes (qualitative et quantitative) semble donc s'imposer. Cette recherche semblant nécessiter de recourir à la méthode mixte, il convient de la définir et de mieux comprendre ce qui peut justifier un tel type de recherche.

Tashakkori et Creswell (2007, p. 4) définissent la méthode mixte comme :

« Une recherche dans laquelle le chercheur recueille et analyse des données, intègre les résultats, et tire des inférences en utilisant les deux approches ou méthodes qualitatives et quantitatives dans une seule étude ou lors d'un programme d'enquête ³⁵ »

Le recours à une méthode mixte se justifie lorsqu'on a besoin (Creswell et Plano Clark, 2011):

- De plusieurs sources de données : les méthodes qualitatives permettent d'appréhender un problème de manière plus détaillée alors que les méthodes quantitatives permettent de l'appréhender de manière générale. Chacune de ces méthodes de recherches propose une image différente, adopte une perspective différente et chacune comporte

³⁵ Traduit par nos soins : "It is a research in which the investigator collects and analyzes data, integrates the findings, and draws inferences using both qualitative and quantitative approaches or methods in a single study or program of inquiry" (Tashakkori et Creswell, 2007,p.4)

des limites. La combinaison des deux permet de mieux appréhender le problème de recherche.

- D'expliquer les résultats trouvés : Il arrive que les résultats d'une étude ne puissent être expliqués. Une signification pourra leur être donnée dans une étude complémentaire qui n'utilise pas la même technique d'analyse et/ou de collecte. Une étude qualitative pourra donc permettre de mieux comprendre les résultats d'une étude quantitative préalable.
- De généraliser les découvertes exploratoires : les chercheurs peuvent ne pas connaître préalablement les questions qu'il faut poser, les variables qu'il faut mesurer et les théories qui peuvent permettre de cadrer l'étude. Dans chacune de ces situations, il est préférable de réaliser une étude qualitative exploratoire puis de tester et généraliser les résultats de la partie exploratoire à partir d'une étude quantitative.
- D'améliorer l'étude avec une deuxième méthode : la deuxième méthode est imbriquée, intégrée à la première afin d'améliorer la compréhension de certaines étapes de la recherche.
- De mieux utiliser une position théorique : Une perspective théorique peut fournir un cadre d'analyse qui nécessite l'utilisation d'une méthodologie mixte.
- De comprendre les objectifs de la recherche à partir de multiples étapes de recherche : certaines recherches comportent différentes phases et nécessitent de conduire différentes études afin de servir l'objectif final.

Ainsi, le recours à la méthode mixte est, dans cette recherche, guidé par au moins deux de ces besoins. Le premier correspond à la nécessité de disposer de plusieurs sources de données et donc par la complémentarité offerte par l'utilisation de ces deux méthodes tant au niveau de la richesse des visions qu'au niveau de la réduction des biais inhérents à ces deux méthodes. Le second est lié au flou qui subsiste suite à la revue de la littérature. Ainsi, il est préférable de recourir à une étude qualitative exploratoire puis de tester et généraliser les résultats de la partie exploratoire à partir d'une étude quantitative.

Un type de design particulier est associé aux besoins de cette recherche, il s'agit du « design mixte séquentiel ». Avant de le développer, il convient de présenter brièvement, à partir du tableau 8, les principaux types de design mixte et les caractéristiques essentielles de chacun d'eux.

Type de design mixte	Moment des caractéristiques des approches qualitatives et quantitatives	Caractéristiques du design
Parallèle	Parallèle Indépendant	Les deux approches répondent chacune à un aspect d'une question
Séquentiel	Chronologique Exploratoire et explicative	Les deux approches dépendent l'une de l'autre. La deuxième approche est déterminée par la première
Transformation	Parallèle Le mélange apparaît au moment de la transformation.	Un type de données est transformé pour être analysé qualitativement et quantitativement
Multi-niveaux	Parallèle ou séquentiel Le qualitatif est récolté sur un niveau (ex : supérieur) et le quantitatif sur un autre niveau (ex : subordonnés)	Les deux approches sont intégrées pour répondre à des questions complémentaires ou à plusieurs aspects d'une même question
Complètement Intégré	Parallèle En interaction à toutes les étapes de l'étude	A chaque étape, une approche influence l'autre et un nouveau processus peut être mis en œuvre

Tableau 8 - Les principaux types de design mixte (à partir de Teddlie et Tashakkori, 2009)

Le design mixte séquentiel fait appel à, au moins, deux approches (quantitatif puis qualitatif ou qualitatif puis quantitatif) de manière chronologique. Les conclusions tirées de la première approche permettent d'élaborer la deuxième. Liées les unes aux autres, les questions de recherche peuvent évoluer à mesure qu'avance l'étude. Les inférences finales sont basées sur les résultats des deux approches même si l'objectif de la deuxième approche est de confirmer, d'infirmer ou de préciser les résultats de la première (Teddlie et Tashakkori, 2009). Ce type de design peut donc prendre une forme exploratoire ou explicative (Creswell, 2009 ; Teddlie et Tashakkori, 2009 ; Creswell et Plano Clark, 2011) :

- La forme explicative correspond à une situation dans laquelle le chercheur a besoin d'expliquer certains résultats issus de sa première approche.
- La forme exploratoire, au contraire, va permettre, dans un premier temps, d'obtenir des informations manquantes, d'explorer un sujet afin de repérer les variables qu'il devra mesurer, les théories qui peuvent lui permettre de cadrer une étude, de préciser les questions qu'il faut poser, de développer une échelle. L'approche de cette première période est généralement qualitative. Dans un second temps, le design exploratoire va

recourir à une méthode qui va lui permettre de tester et généraliser ces résultats. Celle-ci est souvent quantitative.

Cette recherche peut ainsi être résumée selon la Figure 18.

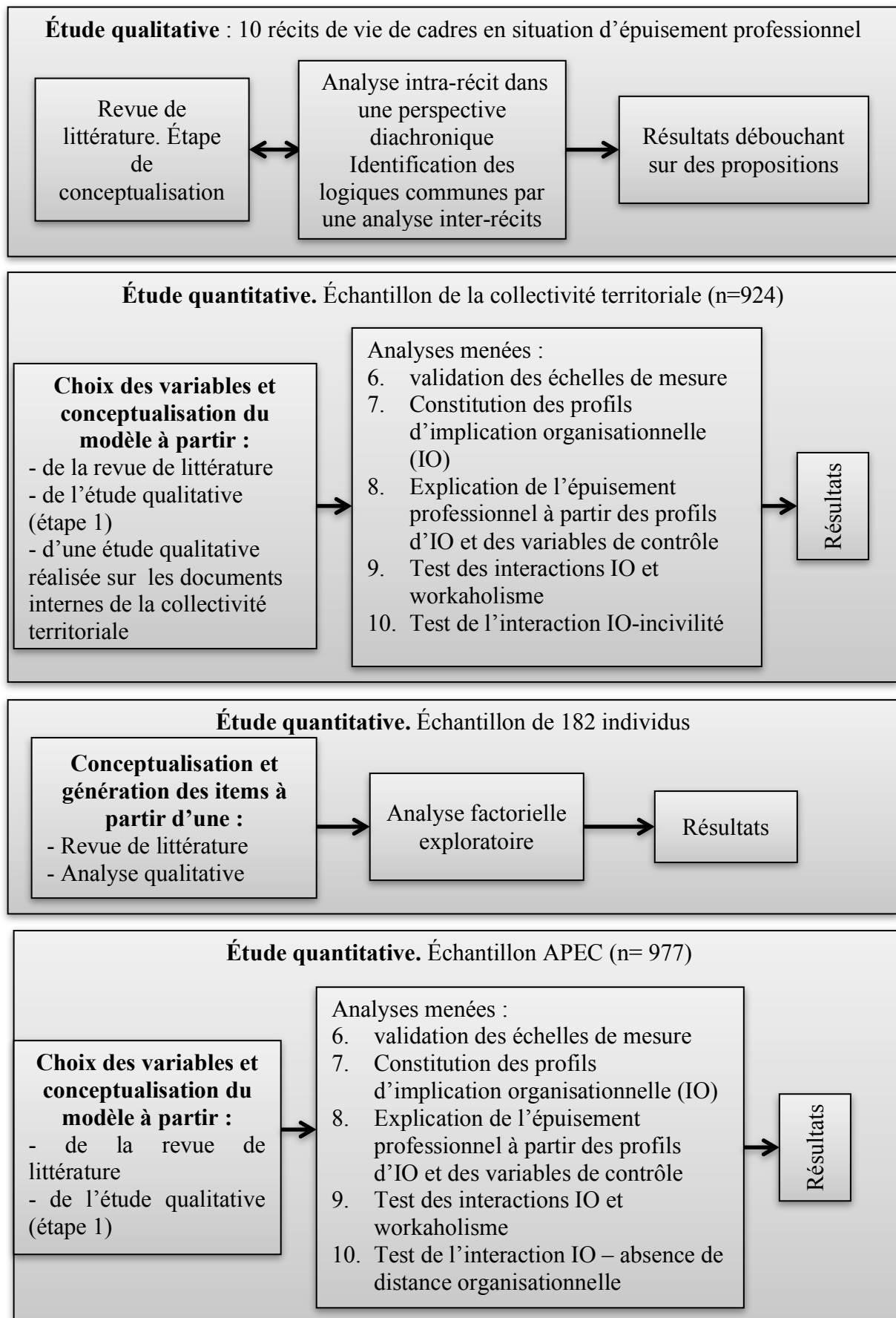


Figure 18 - Design mixte séquentiel exploratoire de cette recherche

Cette recherche nécessite de recourir à deux stratégies d'échantillonnage (Teddlie et Tashakkori, 2009) :

- la première correspond à une stratégie à visée téléologique et correspond à la phase qualitative de la recherche. L'objectif, ici étant de trouver des informations riches répondant à la question. Une fourchette de six à dix participants est suffisante pour comprendre un phénomène, selon ces auteurs.
- La seconde quant à elle correspond à un échantillonnage probabiliste. Les cas étudiés dans la phase qualitative sont des cas particuliers, atypiques. Des cadres ayant une implication organisationnelle excessive ne sont pas des cas fréquents, tout comme des cadres en situation d'épuisement professionnel. Dès lors, il semble nécessaire d'obtenir de gros échantillons afin d'avoir suffisamment de personnes, dans notre échantillon présentant l'une ou l'autre de ces caractéristiques.

La forme exploratoire du design mixte étant celle qui va permettre de répondre aux besoins de cette recherche, il semble dorénavant nécessaire d'expliquer les raisons pour lesquelles c'est une approche qualitative sous forme de récits de vie qui a été retenue lors de la phase exploratoire et une démarche quantitative pour la seconde phase.

SECTION 2. UNE RECHERCHE MIXTE

Quatre temps rythment cette étude qualitative. Dans un premier temps nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire, puis dans un second temps nous nous sommes basés sur des études quantitatives. Cette section a pour objectif d'expliquer les choix méthodologiques de cette recherche. Ainsi, dans une première partie seront expliqués ceux qui ont guidé l'étude qualitative et dans une seconde ceux qui ont orienté les études quantitatives.

2.1. LE CHOIX DE RECITS DE VIE COMME ÉTUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Après avoir expliqué les raisons qui nous poussés à choisir une étude qualitative et plus particulièrement la méthode des récits de vie pour explorer notre question, nous nous

pencherons sur les méthodes (entretien, protocole de collecte de données, méthode d'analyse de données et critère de validité d'une telle recherche) qu'il convient d'envisager pour mener une analyse par récits de vie. Cette partie est théorique, les détails empiriques sont abordés dans la partie relative à l'analyse qualitative.

2.1.1 LES RAISONS QUI ONT GUIDÉ LE CHOIX D'UNE ANALYSE QUALITATIVE PAR RÉCIT DE VIE

Avant d'expliquer l'intérêt des récits de vie, va être développé celui de l'étude qualitative.

POURQUOI UNE ÉTUDE QUALITATIVE ?

L'exploration est plus souvent associée à la démarche qualitative que quantitative (Creswell, 2009 ; Teddlie et Tashakkori, 2009 ; Creswell, Plano et Clark, 2011). Une des explications principales à cela peut se trouver au niveau même de la collecte d'informations (Becker, 2004, p.65). En effet, dans une démarche quantitative, par questionnaire, toutes les informations susceptibles d'être recueillies sont connues à l'avance. Ainsi, même si ces réponses peuvent réserver quelques surprises aucun fait surprenant ne peut sortir sans que la question n'ait été préalablement posée. C'est sur ce point essentiel que la méthode qualitative est à privilégier dans la démarche exploratoire de cette recherche. En effet, celle-ci offre la possibilité de découvrir des choses inattendues qui peuvent avoir un rapport avec le sujet.

Par ailleurs, les études qualitatives permettent généralement de prendre en compte la complexité d'un phénomène puisque, construites dans l'interaction, elles permettent la contextualisation en prenant en compte les différents points de vue des acteurs (Wacheux, 2005, p. 26-27). Les expériences des personnes et leur interprétation des situations permettent de mieux comprendre un phénomène complexe. Dès lors, la place accordée à l'individu devient centrale puisqu'il devient l'informateur de la recherche (Bertaux, 1980).

Si la place accordée à l'individu donne évidemment un caractère subjectif à la recherche, ceci ne dérange en aucune manière puisque c'est bien la manière dont les individus voient les choses qui est intéressante. De la même façon, l'attitude spécifique du chercheur à son objet (distanciation, subjectivité, interaction) est, selon Wacheux (1996), une des conditions qui justifie le recours à la méthode qualitative.

Or, les objets de cette recherche ont, par essence un caractère subjectif, puisqu'ils cherchent à appréhender des états d'esprit, des attitudes et des ressentis. Par ailleurs, la présence du chercheur lors de l'interview influence les réponses qui sont données par le répondant. C'est d'ailleurs cette interaction compréhensive entre l'interviewer et l'interviewé qui permet d'obtenir des informations riches. Enfin, bien évidemment le chercheur lui-même fait preuve de subjectivité en interprétant les données collectées au moment de l'analyse malgré les précautions qu'il peut prendre.

La revue de la littérature a montré que les recherches étudiant le lien entre l'implication organisationnelle et la santé au travail restaient confuses (rareté des études et contradictions des résultats) et que les études portant sur le lien à l'épuisement professionnel étaient encore plus rares. Pour mieux appréhender ce phénomène, il semble donc nécessaire de s'intéresser aux vécus des individus. L'étude qualitative semble donc s'imposer comme un préalable indispensable d'autant qu'elle peut permettre de faire émerger des choses inattendues et donc de repérer des variables non précédemment identifiées.

Les modes de collecte des recherches qualitatives sont principalement l'entretien, qu'il soit réalisé individuellement ou en groupe, l'observation participante ou non et les documents internes (Giordano, 2003).

POURQUOI DES RECITS DE VIE ?

Lorsque l'objectif visé est l'analyse du sens et la représentation d'évènements vécus par l'acteur, Wacheux (1996) conseille le recours à la méthode biographique.

Cette étude qualitative exploratoire a deux objectifs principaux :

- Comprendre les relations qu'entretiennent les individus avec leur organisation lorsqu'ils sont en situation d'épuisement professionnel.
- Comprendre l'évolution de la relation qui lie l'individu à l'organisation, si évolution il y a eu, entre le moment où il était en situation de bien-être et celui où il s'est trouvé épuisé.

Afin de mieux appréhender cette situation et pour se défaire de tout *a priori* ou connaissance théorique préalable, il est nécessaire d'accéder aux expériences que les individus ont vécues et à la manière dont ils les interprètent. Les récits de vie semblent donc adaptés à nos objectifs.

Dans une perspective exploratoire, le récit de vie est une méthode qui constitue une stratégie d'accès au réel (Wacheux, 1996) en mettant en évidence les représentations de l'expérience vécue à partir d'entretiens compréhensifs ou narratifs (Joyeau, Demontrond et Schmidt, 2010) et qui permet de prendre en compte la temporalité des événements, situations, projets ou plutôt la trajectoire individuelle (Bertaux, 2010). Le récit de vie est donc un entretien au cours duquel une personne raconte tout ou partie de son expérience vécue (Bertaux, 2010). Cette narration met en scène personnages et événements dans un décor sans structure chronologique. Le récit de vie se distingue donc de l'histoire de vie, qui se limite à une reconstitution chronologique des faits qui se rapproche réellement de l'histoire vécue (Özçaglar-Toulouse, 2008).

On parle de récit de vie *« dès lors qu'un sujet raconte à quelqu'un d'autre un épisode quelconque de son expérience vécue »* (Bertaux, 2010, p.35). Pour Wacheux (1996, p.127), *« le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne. La subjectivité est donc inévitable mais elle est connue et le chercheur la gère »*.

Rouleau (2003) identifie trois approches du récit de vie :

- **L'autoportrait** consiste à faire raconter à une personne l'ensemble de sa vie. Il peut prendre la forme d'histoire de vie, d'histoire orale, d'autobiographie et est généralement publiée telle quelle.
- **La méthode biographique** qui permet de repérer les trajectoires sociales. Cela consiste à pousser l'individu à mettre en scène les principaux événements de sa vie, à les juger et à les analyser.
- **Les récits de pratiques** sont une forme particulière de la méthode biographique. En se focalisant sur une partie seulement de sa vie de travail, de sa vie sociale ou de sa vie politique l'interviewé doit mettre en scène une dimension de son vécu qui correspond généralement à un type de pratiques spécifiques. Le terme « pratique » doit être compris dans le sens où la personne raconte et interprète les événements passés, présents ou futurs qu'elle a vécus.

La méthode du récit de vie présente différents intérêts et caractéristiques qui sont présentés dans le tableau 9.

Positionnement théorique retenu	Bertaux (1997, 2004, 2006) Demazière et Dubar (1997, 2004, 2006)
Définition de la méthode	-Entretien narratif et/ou stratégie d'accès au réel (fonction exploratoire, ouverture d'un terrain) -Approche compréhensive et interprétative
Se distingue des autres	-Absence de questions structurées -C'est l'individu qui raconte son expérience d'une situation vécue en lien avec son travail
Finalité en fonction du positionnement épistémologique	-Il est possible d'utiliser l'exploitation des entretiens en vue de tester un modèle, de produire une théorie ou une typologie -Répondre au « comment ça se passe » -Comprendre le sens des comportements des salariés et leur rapport au changement
Champ d'application en gestion des ressources humaines	-« Mondes sociaux » : centré sur une activité professionnelle -Catégories socialement reconnues (ex : jeunes diplômés, chômeurs) -Déjà utilisé pour des problématiques de changement
Prise en compte de la dimension spatiale et de la dimension temporelle	-Le récit fait le lien entre passé, présent et avenir -Les contextes institutionnel, historique et familial
Temps et déroulement de l'entretien	-Temps : en moyenne 1h30 -Déroulement : adaptation d'une 'grille de lecture' à la situation spécifique de chaque interviewé. Celle-ci évolue en fonction des récits recueillis -Les récits sont intégralement enregistrés et retranscrits
Place du chercheur	-A l'écoute : empathie, compréhension -Favorise l'expression du narrateur
Place de l'interviewé	-Informateur de son expérience « déployant à partir d'une motivation devenue propre et s'emparant d'une certaine manière de la direction de l'entretien » (Legrand, 1993, p.195)

Tableau 9 - Caractéristiques essentielles du récit de vie. (Joyeau, Demontrond et Schmidt, 2010, p. 19)

2.1.2. L'ENTRETIEN DANS UN RÉCIT DE VIE

L'entretien conduit dans un récit de vie se distingue des entretiens généralement utilisés en sciences de gestion sur plusieurs points :

- Le récit de vie est spontané et prend la forme d'un dialogue (Bertaux, 2010, p. 38) où le chercheur invite le sujet à considérer ses expériences passées à travers un filtre. Un filtre correspond au sujet qui va être abordé lors de l'entretien, à ce qui intéresse le chercheur.
- Le risque d'un interviewer trop distant est de conduire à la non personnalisation (Kaufmann, 2011). Dans l'entretien compréhensif, c'est l'inverse : « *l'enquêteur s'engage activement dans les questions, pour provoquer l'engagement de l'enquêté* » (p.19). En suscitant, la confiance de l'interviewé, cette forme d'entretien permet d'obtenir des informations qui ne pourraient être données avec une autre forme

d'entretien, comme par exemple le fait que le salarié ne rembourse pas ses clients si ceux-ci n'y pensent pas mais pas pour lui pour le compte de l'organisation.

L'entretien biographique est semi-structuré (Rouleau, 2003) car il repose sur les étapes clés du parcours d'un individu. L'entretien semi-directif centré repose sur un guide d'entretien qui permet à l'interviewer d'orienter l'entretien sur les thèmes qui correspondent au problème étudié (Romelaer, 2005).

Les entretiens-récits sont légèrement moins structurés que les entretiens semi-directifs classiques dans la mesure où les thèmes de l'entretien correspondent davantage à une trame (Raybaut, 1996) dans lequel l'interviewer peut piocher si besoin est (Rouleau, 2003). Si ce type d'entretien prend la forme d'un dialogue entre le narrateur et l'interviewer :

- ✓ Il est tout de même important de le préparer et de le formaliser notamment à partir d'un guide d'entretien. Ce guide d'entretien comprend les thèmes à aborder et des idées de relance et peut évoluer au fur et à mesure des entretiens (Bertaux, 2010).
- ✓ Il faut noter que les interventions de l'interviewer servent surtout à mettre à l'aise le narrateur ou à s'assurer que le récit est bien compris. C'est pourquoi Bertaux (2010) préconise de proscrire deux attitudes extrêmes : une trop grande présence ou une trop grande transparence de l'interviewer. L'interviewer doit montrer qu'il s'intéresse à ce qu'on lui raconte à partir de reformulations, d'acquiescements et tout simplement en adoptant une écoute attentive (Romelaer, 2005).

PROTOCOLE DE COLLECTE DE DONNEES ET SELECTION DES CADRES

Dans le cas des méthodes qualitatives, les individus de l'échantillon ne sont pas sélectionnés au hasard mais sont choisis car ils sont nichés dans un contexte et qu'ils vont pouvoir être étudiés en profondeur (Miles et Huberman, 2003). Dès lors, la notion d'échantillonnage statistiquement représentatif propre aux approches positivistes classiques n'est pas adaptée et laisse place à la notion d'échantillonnage théorique définie par Glaser et Strauss en 1967 (2010). Ainsi, avant d'exposer le protocole de sélection de l'échantillon de ce travail doctoral,

nous allons rappeler les principes fondamentaux qui guident la constitution d'un échantillonnage dans le cas d'une méthode qualitative par récits de vie.

LES PRINCIPES DE L'ÉCHANTILLONNAGE DANS LE CAS DE RECITS DE VIE

La notion d'échantillonnage théorique « constitue le processus de recueil de données au moyen duquel le chercheur tout à la fois rassemble, code et analyse ses données et décide des matériaux additionnels dont il a besoin et de l'endroit où les trouver dans le but d'élaborer la théorie au fur et à mesure qu'elle émerge » (Glaser et Strauss, 2010 p.138) Elle correspond donc à une construction progressive de l'échantillon (Bertaux, 2010, Ozçaglar-Toulouse, 2009) Ainsi, les individus sont choisis au fur et à mesure afin de répondre aux différents critères qui vont permettre d'étudier le phénomène souhaité. Dans le cas des récits de vie, trois critères doivent être pris en compte afin de constituer un échantillon (Bertaux, 2010). Il s'agit de :

- **La variété des positions** : les individus interrogés doivent avoir des visions différentes des phénomènes sociaux, des réalités sociales et des rapports sociaux. Elles doivent donc avoir des positions hiérarchiques et fonctionnelles différentes caractérisées notamment par des rôles, intérêts, relations, marges de manœuvres différentes.
- **La différentialité** : les individus doivent avoir des logiques d'action, des structures de personnalité et des trajectoires de vies différentes. Ceci est généralement facilement atteignable puisqu'aucun individu n'est parfaitement identique.
- **L'exigence de variation** : il est nécessaire que les témoignages soient variés afin de ne pas remettre en cause le modèle. Il s'agit donc de rechercher le cas invalidant, critique, négatif, celui qui permettra de remettre en cause le modèle.

La recherche du cas invalidant peut ne jamais s'arrêter, il s'agit alors de savoir à quel moment le chercheur peut s'arrêter. C'est la question de la taille de l'échantillon. Si dans les recherches qualitatives, la taille de l'échantillon est généralement petite, il n'existe aucune

règle délimitant le nombre d'individus devant constituer l'échantillon. Le chercheur ne peut donc pas décider de la taille de son échantillon au début de la recherche. En effet, Glaser et Strauss (2010) soulignent que la construction de l'échantillon se faisant au fur et à mesure de la recherche, ce n'est qu'à la fin de sa recherche que le chercheur se rendra compte de la taille que va prendre son échantillon puisqu'il s'arrêtera lorsqu'il aura atteint une saturation. La saturation sémantique est atteinte lorsque les nouveaux cas ne font que répéter ce qui a été dit et n'apportent rien de réellement nouveau.

2.1.3. MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse de données qualitatives « *consiste à réduire les informations pour les catégoriser, et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration* » (Wacheux, 1996, p. 227).

Le corpus de données issu de l'analyse qualitative est généralement trop riche pour être exploité en l'état. Il s'agit donc de le réduire pour pouvoir l'analyser. Les données issues de récit de vie étant des narrations, elles s'analysent à partir de leur contenu (Evrard, Pras et Roux, 2009). Plusieurs techniques peuvent permettre d'analyser le contenu d'un discours (Sanséau, 2005) en identifie au moins 8 et leur choix va dépendre du type de données qualitatives à la disposition du chercheur ainsi que de l'objectif visé. En ce qui concerne les récits de vie, Wacheux (1996, p. 132) distingue l'analyse intra-récit de l'analyse inter-récit.

L'ANALYSE INTRA-RECIT

Wacheux (1996) recommande au chercheur qui dispose de données sous forme de récit de vie de prendre en compte le passé de l'acteur, de reconstruire son parcours de vie et de séparer dans le discours de l'acteur les éléments descriptifs des éléments explicatifs.

Parmi les différentes techniques d'analyses, nous pouvons citer l'analyse par résumé, l'analyse de contenu thématique, l'analyse de contenu lexical, l'analyse de contenu sémantique et l'analyse diachronique (Sanséau, 2005 ; Gavard-Perret *et al.*, 2008 ; Evrard, Pras et Roux, 2009, Bertaux, 2010).

L'analyse de contenu :

Elle correspond à « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception de ces messages* » (Bardin, 1977, p. 43). Si cette analyse est la plus répandue, elle recouvre plusieurs techniques dont les plus courantes sont les suivantes (Gavard-Perret *et al.*, 2008 ; Evrard, Pras et Roux, 2009) :

- ✓ **L'approche lexicale** : Elle s'intéresse au vocabulaire utilisé et à la fréquence d'apparition des termes. Des logiciels peuvent aider à l'analyse de données textuelles (Evrard, Pras et Roux, 2009).
- ✓ **L'approche thématique** : Elle permet de repérer à travers les différents documents analysés des thèmes récurrents. Ces thèmes peuvent être définis *a priori*, à partir d'une revue de la littérature ou émerger du terrain (Gavard-Perret *et al.*, 2008).
- ✓ **L'approche structurale** : Elle s'intéresse à la structure du discours. Ainsi, pour comprendre le sens d'un discours, le chercheur doit se focaliser sur la structure de celui-ci et tout particulièrement sur trois niveaux pouvant être identifiés dans un récit : les séquences (événements, actions ou situations rencontrées par le narrateur), les actants (acteurs du récit) et les propositions argumentaires (avis du narrateur : ce qui donne un sens au récit) (Demazière et Dubar, 1997 ; Sanséau, 2005 ; Ozcaglar-Toulouse, 2005)

Le résumé :

Cette technique permet de restituer une photographie simplifiée d'un corpus en mettant l'accent sur les idées ou thèmes principaux (Blanchet et Gotman, 2007 ; Gavard-Perret *et al.*, 2008 ; Jolibert et Jourdan, 2011). Deux approches peuvent être distinguées : le résumé et la synthèse.

- ✓ **La synthèse** correspond à une analyse horizontale, c'est à dire transverse à tous les entretiens et consiste à repérer les récurrences d'un texte à l'autre (d'un individu à l'autre). Elle correspond donc à une analyse inter-récit
- ✓ **Le résumé** nécessite de travailler entretien par entretien pour repérer les éléments principaux liés au thème étudié tout en conservant sa logique et sa cohérence interne.

L'analyse diachronique :

L'analyse diachronique est une technique d'analyse développée dans le cadre de récits de vie (Bertaux, 2010). Elle permet de reconstituer la chronologie des événements du récit de vie afin de repérer les « chemins de causalité ». La reconstitution des enchaînements de situations, d'événements et d'actions permet de repérer le fil séquentiel de l'histoire des sujets étudiés. En effet, lorsque le sujet raconte son parcours, il ne suit pas toujours un ordre chronologique. Il arrive donc fréquemment que la narration d'un événement l'entraîne dans des digressions qui lui font faire des bonds en avant ou en arrière.

L'ANALYSE INTER-RECIT

C'est grâce à l'analyse inter-récit (ou encore l'analyse comparative) que pourront être identifiées les récurrences dans les parcours des différents récits (Wacheux, 1996 ; Sanséau, 2005, Ozcaglar-Toulouse, 2008). Cette analyse permet de repérer un même mécanisme ou processus. Elle se base généralement sur les analyses intra-récit réalisées préalablement.

2.1.4. VALIDITÉ DES RÉSULTATS

La procédure de validation des conclusions en méthode qualitative se situe aux antipodes de celle utilisée en méthodes quantitatives (Miles et Huberman, 2003). Ainsi, « *en recherche qualitative, la validité et la fiabilité de l'instrument reposent largement sur les compétences du chercheur* » que Miles et Huberman (2003, p.78) définissent comme une personne plus ou moins fiable. Ainsi, Lincoln et Guba (1985, p.290) estiment que la fiabilité d'une recherche - qui correspond « *à la mesure à partir de laquelle l'enquêteur arrive à convaincre que ses résultats méritent qu'on s'y attarde* » - passe par quatre critères. Il s'agit de la crédibilité de la recherche, de la transférabilité de la recherche, de la fiabilité et de confirmation. Une fois ces critères vérifiés, Miles et Huberman (2003) estiment qu'il est important de s'interroger sur l'intérêt de l'étude pour les participants.

LE CRITÈRE DE CRÉDIBILITÉ

Il serait l'analogue de la validité interne en recherche quantitative. Il s'agit ici, de se demander si les résultats ont un sens, s'ils dressent un portrait authentique de ce qui a été observé et s'ils sont crédibles (Miles et Huberman, 2003). Il faut donc se demander si :

- ✓ La présence du chercheur n'a pas dénaturé ou modifié ce qui avait été vécu par l'acteur et si celui-ci avait apporté un récit authentique et crédible.
- ✓ L'interprétation du chercheur est fidèle aux récits

LE CRITÈRE DE FIABILITÉ

Il correspondrait à l'évaluation du sérieux de la recherche (Miles et Huberman, 2003). Ainsi, il s'agirait de vérifier si le processus de l'étude est cohérent et suffisamment stable sur la durée, entre les chercheurs et entre les différentes méthodes. Il faut donc s'assurer que les procédures puissent être reproduites dans des conditions identiques et aboutir aux mêmes résultats (Hlady Rispal, 2002, Yin, 2009). L'objectif étant de diminuer les erreurs et les biais de l'étude (Yin, 2009), cela nécessite de porter une attention particulière d'une part au protocole de collecte des données et d'autre part à l'analyse des données.

- ✓ **En ce qui concerne la collecte des données**, la technique d'entretiens rend difficile la reproductibilité identique (Ozcaglar-Toulouse, 2005). En effet, les conditions initiales ne sont pas identiques d'un interviewer à l'autre et même si les questions sont identiques, la relation qui se crée avec l'interviewé va être différente d'un chercheur à l'autre et les réponses qui en découlent risquent là aussi d'être légèrement différentes.
- ✓ **En ce qui concerne l'analyse**, l'objectif est de vérifier qu'un nouveau chercheur arrive aux mêmes conclusions en suivant des procédures et techniques identiques (Hlady Rispal, 2002). La technique la plus courante pour s'assurer de la fiabilité d'analyse des données est de demander à un autre chercheur d'analyser les données : il s'agit de la double analyse (Hirschman, 1986).

LE CRITÈRE DE TRANSFÉRABILITÉ

Il aurait pour analogue quantitatif la validité externe. Il s'agit ici de se demander si les conclusions ont une signification plus large et jusqu'où elles peuvent être généralisées (Miles et Huberman, 2003, Yin, 2009).

LE CRITÈRE DE CONFIRMABILITÉ

Aussi appelé objectivité ou validité du construit, il concerne « *la recherche d'un maximum de neutralité et de liberté par rapport aux biais induits par le chercheur en exigeant, au minimum, l'identification explicite des biais inévitables existants* » (Miles et Huberman, 2003, p. 503). Yin (2009) conseille d'avoir recours à trois tactiques afin d'augmenter la validité du construit. Il s'agit de multiplier les sources de preuves, d'établir la chaîne des preuves et enfin de faire valider une ébauche des résultats par les personnes clés de la recherche.

Synthèse :

Au vu des objectifs de cette recherche (comprendre les relations qui lient un individu à son organisation mais aussi l'évolution de cette relation) les récits de pratiques sont ceux qui correspondent à nos besoins. Dans cette partie, ont été exposées les différentes techniques et méthodes utiles pour l'opérationnalisation de la recherche. Cependant, les détails empiriques seront abordés dans le chapitre 4, relatif à l'étude qualitative. La partie suivante va s'intéresser aux choix relatifs aux études quantitatives.

2.2. LES ÉTUDES QUANTITATIVES

Après avoir rappelé les objectifs des études quantitatives, nous nous pencherons sur les questionnaires qui ont permis de collecter les données de ces études quantitatives. C'est ainsi que seront développés les instruments de mesure choisis et permettant d'opérationnaliser ces

études, puis sera abordée la construction des questionnaires de recherche. Trois parties structurent donc celle-ci.

2.2.1 OBJECTIFS DES ÉTUDES QUANTITATIVES

La revue de littérature et l'étude qualitative ont permis de proposer un modèle de recherche. Ce modèle est composé en réalité de 4 sous-modèles qui vont être testés successivement. Le premier correspond à l'explication de l'épuisement professionnel à partir de l'implication organisationnelle (ou plutôt des profils d'implication organisationnelle) et de variables de contrôle qui peuvent se répartir selon qu'il s'agit de demandes (charge de travail, conflit Vp-VP, incivilité, workaholisme), de ressources (soutien social, support organisationnel, distance organisationnelle ou plutôt son absence, détachement psychologique du travail, qualité du management et utilité) et de caractéristiques sociodémographiques (genre, statut, âge, ancienneté, niveau d'études et charge d'encadrement). Les autres modèles vont, quant à eux, se concentrer sur les liens de l'implication organisationnelle avec trois des variables identifiées par l'étude qualitative comme pouvant dévoiler l'aspect néfaste de l'implication organisationnelle. Il s'agit de l'incivilité, du workaholisme et de l'absence de distance organisationnelle.

Ainsi, la partie quantitative de cette recherche vise deux objectifs principaux :

- L'élaboration d'un instrument de mesure : L'étude qualitative a mis en avant le concept d'absence de distance organisationnelle. En nous appuyant d'une part sur l'étude qualitative et d'autre part sur l'analyse de la littérature des items seront générés. Pour élaborer un instrument de mesure, il est nécessaire de vérifier que l'échelle s'adapte bien aux données. Cette vérification sera réalisée à partir de deux phases distinctes. La première correspond à la phase exploratoire et sera réalisée à partir d'un échantillon de convenance (N= 182) et permettra d'épurer cette échelle. La phase de validation de l'échelle se fera à l'occasion d'une seconde collecte de données réalisée à partir d'un échantillon de cadres français (N=977).
- De tester et valider des hypothèses et des modèles de recherche : l'étude qualitative et l'analyse de la littérature ont permis de faire émerger des propositions et hypothèses. Celles-ci seront testées à l'occasion de deux questionnaires distincts réalisés auprès de deux populations (une collectivité territoriale et des cadres français). Ceci s'explique

notamment par le fait que les données du premier terrain (celui de la collectivité territoriale) ont été collectées dans le cadre d'une intervention collective. L'objectif de celle-ci était d'identifier les ressources et exigences existantes et manquantes. Or, certaines questions non relatives à l'objet de notre recherche ont dû être incluses et si toutes les échelles nécessaires à notre question de recherche avaient été ajoutées, le questionnaire aurait été bien trop long et n'aurait pas permis de recueillir suffisamment de réponses fiables. En effet, un risque d'abandon ou de réponses erronées peut apparaître du fait de la lassitude et du découragement des répondants. Les différentes hypothèses seront donc testées à l'occasion de deux collectes de données distinctes et n'auront donc pas toujours les mêmes variables.

Maintenant qu'ont été précisés les objectifs des études quantitatives, peuvent être développées les différentes échelles de mesures utilisées pour ces études.

2.2.2 CHOIX DES INSTRUMENTS DE MESURE

Cette recherche comporte treize construits différents. Quatre d'entre eux sont communs aux deux études principales. À chaque fois que cela a été possible, nous avons eu recours à des échelles existantes, développées et validées dans la littérature. Cela a été le cas pour onze d'entre eux. Pour le douzième, l'absence de distance organisationnelle, une échelle de mesure a dû être développée.

LE CHOIX DES ÉCHELLES EXISTANTES

Plusieurs éléments ont guidé le choix des échelles de mesure : les choix réalisés dans la revue de littérature, le cadre théorique et les exigences des partenaires. Ainsi, pour chaque variable nous avons recensé les échelles les plus connues et déjà traduites en français lorsque cela était possible. Une attention particulière a été accordée au sens et à la clarté des items ainsi qu'aux qualités psychométriques des échelles. Lorsque les échelles n'étaient pas disponibles en version française elles ont été traduites puis rétro-traduites et prétestées auprès d'enseignants chercheurs et de représentants des partenaires afin de vérifier qu'ils aient du sens et qu'ils soient compréhensibles. Avant de présenter les échelles propres à chaque questionnaire, vont être présentées celles qui sont communes aux deux principaux.

LES ECHELLES EXISTANTES COMMUNES AUX DEUX QUESTIONNAIRES PRINCIPAUX

L'épuisement professionnel

Différentes mesures de l'épuisement professionnel existent : il s'agit du MBI, de l'OLBI, du BM, du CBI et du SMBM.

Le *Maslach Burnout Inventory* (MBI ou MBI-GS pour sa version générale) développée par Maslach et Jackson (1981, Schaufeli *et al.*, 1996) est l'échelle de mesure du *burnout* la plus utilisée (Schaufeli et Enzmann, 1998). Cet instrument mesure trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'absence d'accomplissement personnel. Malgré sa popularité et comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, cet instrument souffre de nombreuses limites. L'objectif ici est de rappeler les éléments principaux que nous avons évoqués dans le deuxième chapitre³⁶. Shirom (2005) souligne le fait que pour Kristensen et ses collègues (2005) les trois dimensions de l'épuisement professionnel telles qu'elles sont mesurées par le MBI sont en réalité trois variables indépendantes qui mesurent des phénomènes distincts. Deux limites principales sont adressées au MBI :

- ✓ Le manque d'accomplissement est celui qui reçoit le plus de critiques et n'est pas considéré comme un élément central du *burnout* (Green, Walkey et Taylor, 1991; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).
- ✓ La dépersonnalisation est considérée comme une stratégie de défense déployée en réaction à un événement, il s'agit donc davantage d'une conséquence de l'épuisement professionnel que d'une dimension de l'épuisement professionnel (Kristensen *et al.*, 2005 ; Shirom, 2005).

Un autre instrument de mesure connu pour mesurer le *burnout* est le BM (*burnout measure*) développé par Pines et ses collègues (1981, 1988). Cet instrument se limite à la mesure de la fatigue physique et émotionnelle et serait donc trop réducteur (Shirom et Ezrachi, 2003).

Face à ces limites trois autres instruments ont été développés. Il s'agit :

- ✓ Du *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) (Kristensen *et al.*, 2005). Cette échelle distingue trois dimensions:

³⁶ Pour plus de détails, se référer au chapitre 2

- Le *burnout* personnel qui évalue le degré d'épuisement physique et psychologique d'un individu,
 - Le *burnout* lié au travail qui évalue le degré d'épuisement physique et psychologique d'un individu causé par son travail,
 - Le *burnout* lié à la clientèle qui évalue le degré d'épuisement physique et psychologique d'un individu causé par ses clients.
- ✓ De l' *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001, Halbesleben & Demerouti, 2005) qui comprend deux dimensions :
- L'épuisement et,
 - Le désengagement

Le désengagement, tout comme la dépersonnalisation peut être considéré comme une conséquence du *burnout* et une stratégie de défense (Shirom, 2005).

- ✓ Du *Shirom Melamed Burnout Measure* (SMBM), mesure proposée par Shirom et Melamed (2006) et traduite en français en 2010 (Sassi et Neveu, 2010). Trois dimensions composent cette échelle :
- La fatigue physique,
 - La lassitude cognitive et,
 - L'épuisement émotionnel.

La mesure de l'épuisement professionnel choisie dans ce travail doctoral est le SMBM. Plusieurs raisons ont guidé ce choix :

Cet instrument de mesure a été développé dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001), cadre théorique de cette recherche.

Il se concentre exclusivement sur les symptômes physiques, cognitifs et émotionnels qui sont typiques du *burnout* (Shirom et Melamed, 2006), excluant ainsi les dimensions qui peuvent être assimilées à des stratégies de défense ou à des conséquences du *burnout* comme c'est le cas de la dépersonnalisation ou du désengagement (Shirom et Melamed, 2006).

Cet instrument de mesure comprend donc trois dimensions composées de quatorze items. Les alphas de Cronbach de l'échelle originale sont de 0.93 pour l'échelle globale, 0.90 pour la fatigue physique, 0.90 pour la lassitude cognitive et 0.84 pour l'épuisement émotionnel. En ce

qui concerne la version française, les items sont respectivement de 0.91, 0.87, 0.93 et 0.84 (Sassi et Neveu, 2010). Il faut noter que la version proposée dans le questionnaire de l'APEC a été réduite par rapport à l'original. En effet, les partenaires de l'APEC souhaitaient, pour accepter cette échelle, qu'elle soit réduite. Afin d'éviter une réduction « sauvage », ont été repris les items conservés suite à l'analyse factorielle confirmatoire réalisée sur l'échantillon CT.

		Abréviations	
<i>Burnout</i>	ITEMS	CT	APE C
Fatigue physique	Je me sens fatigué(e). Je n'ai aucune énergie pour aller au travail le matin. Je me sens physiquement vidé(e). J'en ai par-dessus la tête J'ai l'impression que mes batteries sont à plat. Je me sens épuisé(e).	EP1 EP2 EP3 EP4 EP5 EP6	EP1 EP2 EP3
Lassitude cognitive	Je peine à réfléchir rapidement. J'ai du mal à me concentrer. J'ai l'impression de ne pas avoir les idées claires. J'ai l'impression que je n'arrive pas à concentrer mes pensées. J'éprouve de la difficulté à réfléchir à des choses complexes.	EC1 EC2 EC3 EC4 EC5	EC1 EC2 EC4 EC3
Épuisement Emotionnel	Je me sens incapable de ressentir les besoins de mes collègues et/ou des patients. Je sens que je ne peux pas m'investir émotionnellement avec les collègues et/ou les patients. Je me sens incapable d'être proche de mes collègues et/ou des patients.	EE1 EE2 EE3	EEE2 EE3 EE1

Tableau 10 - Items de l'échelle de mesure du Burnout (Shirom et Melamed, 2006 ; Sassi et Neveu, 2010)

L'implication organisationnelle

Nous avons vu dans le premier chapitre que de nombreux modèles ont tenté de conceptualiser l'implication organisationnelle. Nous avons choisi de prendre en compte le modèle développé par Allen et Meyer (1991, 1996). Une échelle est associée à ce modèle, c'est donc très logiquement que nous avons choisi d'utiliser celle-ci. Cependant, plusieurs versions françaises de cette échelle existent. Il s'agit de celle proposée par Neveu (1996), de celle proposée par Belghiti-Mahut et Briole (2004) et enfin de celle proposée par Meyer, Barak, & Vandenberghe, (1996). Une première version a été utilisée dans l'échantillon de la collectivité territoriale (celle de Belghiti-Mahut, Briole; 2004) et une seconde dans celle de l'échantillon de l'APEC. La version utilisée auprès de la collectivité territoriale a été choisie par celle-ci. En effet, les représentants de collectivité territoriale ont éprouvé moins de difficulté pour comprendre les items de celle-ci que les items des autres. L'accessibilité du questionnaire

étant un point primordial, et cette traduction présentant des propriétés psychométriques satisfaisantes, nous avons choisi celle-ci. C'est ainsi qu'elle présente un alpha de Cronbach de 0.84 pour l'échelle générale, 0.82 pour la dimension affective, 0.75 pour la dimension normative et 0.67 pour la dimension continue.

Version de Belghiti-Mahut et Briole (2004)		Abréviations
Implication organisationnelle affective (IOA)	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise* Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise* Je me sens membre à part entière de cette entreprise Cette entreprise a une grande signification pour moi	IOA1 IOA2 IOA3 IOA4 IOA5 IOA6
Implication organisationnelle continue (IOC)	Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles	IOC1 IOC2 IOC3 IOC4 IOC5 IOC6
Implication organisationnelle normative (ION)	Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel* Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords* Cette entreprise mérite ma loyauté Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent Je dois beaucoup à cette entreprise	ION1 ION2 ION3 ION4 ION5 ION6

Tableau 11 - Items de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle. Collectivité territoriale

Dans le cadre de l'APEC, nous avons choisi celle développée par Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002) inspirée de la version française de Meyer, Barak, & Vandenberghe (1996) car cette version distingue les deux dimensions de l'implication continue. Par ailleurs, elle présente des qualités psychométriques satisfaisantes et a été maintes fois éprouvée dans la littérature (Bentein *et al.*, 2005; Panaccio et Vandenberghe, 2009). Les alphas de Cronbach sont meilleurs que dans la version utilisée pour la collectivité territoriale (0.78 à 0.83 pour l'IOA ; 0.91 à 0.92 pour l'ION ; 0.74 à 0.81 pour l'IOCper et 0.81 à 0.83 pour l'IOCmalt, (Bentein *et al.*, 2005).

Version de Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002)			Abréviations
Implication organisationnelle affective (IOA)		J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation	IOA1
		Mon organisation représente beaucoup pour moi	IOA2
		Je suis fier d'appartenir à cette organisation	IOA3
		Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation*	IOA4
		Je n'ai pas le sentiment de “ faire partie de la famille ” dans mon organisation*	IOA5
		Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens	IOA6
Implication organisationnelle normative (ION)		Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant	ION1
		Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage	ION2
		J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle	ION3
		Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle	ION4
		Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle	ION5
		Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent	ION6
Implication organisationnelle continue (IOC)	Sacrifice perçu (IOCper)	Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre	IOC1
		Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages	IOC2
		Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages	IOC3
	Manque d'alternative perçue (IOCmalt)	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle	IOC4
		Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs	IOC5
		J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle	IOC6

Tableau 12 - Items de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle. Echantillon APEC.

Le workaholisme

Le workaholisme peut s'opérationnaliser à partir de différentes échelles. L'une d'elles a été développée par Spence et Robins (1992). Il s'agit de la « *Workaholism Battery* » (*WorkBat*). Cette mesure est composée de trois dimensions : l'engagement, le plaisir et la pulsion au travail. La validité factorielle de cette échelle n'a pas été confirmée (Kanai, Wakabayshi et

Fling, 1996 ; McMillan, Brady, O’Driscoll et Marsh, 2002) et a plutôt suggéré l’abandon de la dimension relative à l’engagement au travail.

Un autre instrument de mesure a été développé par Robinson (1999). Il s’agit du « Work addiction Risk Test » (WART). Celui-ci comporterait trois dimensions : les tendances compulsives, le contrôle et l’absorption. Pourtant, dans une étude plus récente, deux dimensions supplémentaires ont été trouvées. Il s’agit de l’incapacité à déléguer et de l’estime de soi suggérant des inconsistances et des erreurs éventuelles dans la détermination du *workaholisme* (Flowers et Robinson, 2002). Flowers et Robinson (2002) soulignent que la dimension relative aux tendances compulsives est celle qui permet de distinguer les *workaholiques* des non *workaholiques* de la manière la plus fiable.

Le DUWAS quant à lui se base sur les deux échelles précédentes. Cet instrument de mesure reprend en effet les dimensions « compulsives » du Workbat et du WART (Schaufeli *et al.*, 2006). Il exclue ainsi les dimensions positives du *workaholisme* (notamment le plaisir au travail du Workbat). Celle du workbat correspondra à la dimension compulsive du DUWAS et celle du WART à la dimension excessive. Cette échelle comprenait initialement dix-sept items mais a pu être réduite à dix items sur des échantillons de différentes cultures (Schaufeli, Shimazu et Taris, 2009, Libano, Llorens, Salanova et Schaufeli, 2010).

La version courte du DUWAS nous a semblé être la plus appropriée. D’une part, elle regroupe les deux dimensions centrales de chacune des échelles formant ainsi le noyau central du *workaholisme* et d’autre part elle s’ajuste mieux aux données que la version longue (Libano *et al.*, 2010). Enfin, elle permettait d’être ajoutée au questionnaire sans trop l’alourdir.

DUWAS, version courte :		Abréviations CT et APEC
Workaholisme excessif (WKE)	Je me sens pressé et j’ai l’impression de faire une course contre la montre	WKE1
	Je reste au travail après le départ de mes collègues	WKE2
	Je me retrouve toujours à travailler sur de nombreux projets en parallèle	WKE3
	Je travaille tellement que je n’ai plus assez de temps pour mes loisirs ou pour voir mes amis	WKE4
	Je me retrouve souvent à faire deux ou trois choses en même temps	WKE5
Workaholisme compulsif (WKC)	Il est important pour moi de travailler dur même quand je n’aime pas ce que je fais	WKC1
	J’ai souvent l’impression qu’il y a quelque chose en moi qui me pousse à travailler avec ténacité	WKC2
	Je me sens obligé de travailler avec ténacité, même quand ce n’est pas agréable	WKC3

	Je me sens coupable quand je ne travaille pas	WKC4
	Il est difficile pour moi de me détendre quand je ne travaille pas ³⁷	WKC5

Tableau 13 - Items de l'échelle de mesure du workaholisme.

La charge de travail

La charge de travail est considérée comme un des stressors les plus importants de l'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Elle peut être quantitative ou qualitative. De nombreuses échelles mesurant ce construit, il ne s'agit pas ici d'en faire une revue exhaustive. Nous avons choisi l'échelle de Caplan, Cobb et French (1975) (Wallace, 2005) testée de nombreuses fois et qui nous a semblé répondre aux exigences de cette enquête. Cette échelle est mesurée à partir de 4 items et présente un alpha de Cronbach de 0.78.

Charge de travail (Caplan, Cobb et French, 1975 : Wallace, 2005)	Abréviations CT et APEC
Je n'ai pas assez de temps en une journée pour faire tout mon travail	ChargeW1
J'ai une charge de travail très importante	ChargeW2
Je dois travailler très vite pour que les choses soient faites	ChargeW3
Je dois travailler intensément en permanence	ChargeW4

Tableau 14 - Items de l'échelle de mesure de la charge de travail

LES ECHELLES EXISTANTES : QUESTIONNAIRE C.T

L'incivilité

En tant que violence psychologique, l'incivilité est considérée comme une forme de mauvais traitement régulier à l'encontre d'un individu, moins rude que les agressions, le harcèlement ou l'intimidation (Cortina, Magley, Williams et Langhout, 2001). L'incivilité a été choisie car elle est incidieuse et regroupe toutes formes de mauvais traitements. L'échelle d'incivilité au travail (WIS : *workplace Incivility Scale*) mesure, à partir de sept items, la fréquence à laquelle les individus ont supporté durant les cinq dernières années des comportements irrespectueux, rudes ou condescendants de la part de leur supérieur. L'alpha de Cronbach de cette échelle dont les items sont présentés ci-dessous est 0.89.

³⁷ Appartenant initialement à la dimension WKE, cet item a été déplacé.

Incivilité (Cortina, Magley, Williams et Langhout, 2001)	Abréviations
Pendant ces deux dernières années, veuillez indiquer la fréquence à laquelle vous vous êtes trouvé dans une des situations suivantes avec vos managers et/ou collègues	
On vous a publiquement rabaissé	Inciv1
On a montré peu d'attention à ce que vous dites ou peu d'intérêt pour votre opinion	Inciv2
On vous fait des remarques désobligeantes	
On s'est adressé à vous en des termes grossiers ou obscènes	Inciv3
On vous a ignoré ou exclu des relations professionnelles	Inciv4
On a douté de votre jugement sur une question dont vous avez la charge	Inciv5
On a essayé de vous entraîner dans des discussions personnelles contre votre gré	Inciv6

Tableau 15 - Items de l'échelle de mesure de l'incivilité

Le conflit Vie professionnelle- vie personnelle (VP-vp)

Ce conflit ne correspond qu'à une seule facette des conflits existants dans l'interface vie-professionnelle, vie personnelle. Ainsi, nous avons choisi de ne retenir que la dimension relative à ce conflit, laissant pour compte celui qui opère entre la vie personnelle et professionnelle. Pour ce faire, nous avons choisi la dimension de l'échelle de Netemeyer, Boles et McMurrian (1996) dont l'alpha de cronbach varie entre 0.88 et 0.89.

Conflit VP-VP (Netemeyer, Boles et McMurrian,1996)	Abréviations
Du fait de mes responsabilités professionnelles, je dois modifier mon planning d'activités familiales et personnelles.	VPvp1
La pression que produit mon travail rend difficile de remplir mes devoirs familiaux.	VPvp2
Les choses que je veux faire à la maison ne se font pas à cause des exigences de mon travail.	VPvp3
Avec le temps que me prend mon travail, il devient difficile de s'acquitter de mes responsabilités personnelles (et ou familiales)	Vpvp4
Les exigences de mon travail interfèrent avec ma vie personnelle	VPvp5

Tableau 16 - Items de l'échelle de mesure du conflit VP-vp

Le sentiment d'utilité

Le fait de se sentir utile dans l'exercice de ses fonctions permet de ressentir davantage de satisfaction au travail et dans la vie (Wrzesniewski, 2003). Nous avons choisi d'utiliser l'échelle de Bunderson et Thompson (2009) basée sur les travaux antérieurs de Spreitzer (1995) de Wrzesniewski et de ses collègues (1997) et sur ceux de Pratt et Ashforth (2003). L'alpha de Cronbach est de 0.89.

Sentiment d'utilité (Bunderson et Thompson, 2009)	Abréviations
Le travail que je fais est important	Utilité1
J'ai un travail qui a du sens	Utilité2
Le travail que je fais contribue à rendre le monde meilleur	Utilité3
Ce que je fais au travail fait une différence dans le monde.	Utilité4
Le travail que je fais est utile	Utilité5

Tableau 17 - Items de l'échelle de mesure du sentiment d'utilité

Le soutien social

Ressource collective, le soutien social peut être obtenu auprès de différentes sources. Nous avons choisi de reprendre l'échelle développée par Pinneau (1976). Cette échelle permet, à partir de trois questions simples, de pouvoir être déployée auprès de différentes sources de soutien social : collègues de travail, proches (partenaire, famille, amis), responsables hiérarchiques pour les plus courants. A cela, nous avons ajouté le service ressources humaines (médecins du travail, assistantes sociales, service prévention, etc.) et les syndicats. Les trois questions sont les suivantes :

Soutien Social (Pinneau, 1976)	Abréviations
Dans quelle mesure pouvez-vous bénéficier de l'aide de chacune de ces personnes (collègues de travail, proches responsables hiérarchiques, service RH ou représentants du personnel) quand les choses deviennent difficiles ?	Collègue : coll1 ; Proches : proche1 ; Service RH : RH1. RP1 :
Dans quelles mesures chacune de ces personnes a pris de son temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile ?	Coll2
Dans quelle mesure est-il facile de parler avec l'une de ces personnes ?	Coll3

Tableau 18 - Items de l'échelle de mesure du sentiment du soutien social

LES ECHELLES EXISTANTES : QUESTIONNAIRE APEC

Le support organisationnel perçu

Ce construit correspond lui aussi à une ressource collective relative au soutien social. L'échelle la plus connue et reprise est celle développée par Eisenberger et ses collègues en 1986. Initialement composée de 36 items, nous avons retenu la version courte de Quenneville, Bentein et Simard (2010), ne retenant que les cinq items suivants (alpha de cronbach : 0.91).

Support organisationnel perçu (Quenneville, Bentein et Simard , 2010)	Abréviations
Mon entreprise valorise ma contribution à son bon fonctionnement	SOP1
Mon entreprise se soucie réellement de mon bien-être	SOP2
Mon entreprise serait prête à m'aider si je faisais une demande particulière	SOP3
Mon entreprise se soucie réellement de mon niveau de satisfaction au travail	SOP4
Mon entreprise prend en considération mes objectifs et mes valeurs	SOP5

Tableau 19 - Items de l'échelle de mesure du sentiment du support organisationnel perçu

La qualité du management

Ce concept peut être vu comme un ressource émanant du responsable hiérarchique. Trois dimensions de ce construit développé initialement par Arnold et ses collègues (2000) ont été retenues dans cette étude. Il s'agit de l'exemplarité, de la participation aux décisions et de l'empathie. Nous avons suivi les adaptations apportées par Srivastava, Bartol et Locke (2006) pour ne retenir que trois items par dimension.

Qualité du management (Arnold <i>et al.</i>, 2010 ; Srivastava, Bartol et Locke, 2006)		Abréviations
Exemplarité	Travaille autant que ses subordonnés Montre l'exemple par son comportement Travaille aussi dur qu'il/elle le peut	Exemp1 Exemp2 Exemp3
Participation aux décisions	Utilise les propositions de l'équipe pour prendre des décisions Encourage les membres de l'équipe à faire des suggestions et des propositions Donne à chacun la possibilité d'exprimer ses opinions	Part1 Part2 Part3
Empathie	Se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés Prend le temps de discuter avec chacun Donne à chacun des réponses claires à ses questions	Emp1 Emp2 Emp3

Tableau 20 - Items de l'échelle de mesure de la qualité du management

Le détachement psychologique du travail

Le détachement psychologique a été mesuré à partir de l'échelle développée par Sonnentag et Fritz (2007). Elle est constituée de quatre items. Ces items renvoient à la perception que les interviewés ont de leurs activités en dehors du travail. L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,84.

Détachement psychologique du travail (Sonnentag et Fritz, 2007)	Abréviations
Après mes heures de travail,	
J'oublie le travail	Det1
Je ne pense pas du tout au travail	Det2
Je prends de la distance par rapport à mon travail	Det3
Je n'arrive pas à me détacher de mes préoccupations professionnelles	Det4

Tableau 21 - Items de l'échelle de mesure du détachement psychologique du travail

La perception du changement

Afin de contrôler les effets des changements sur l'épuisement professionnel, trois items relatifs à la façon dont sont perçus le ou les changements ont été ajoutés. Ces items sont tirés des travaux de Vandenberghe, Keyser, Vlerick et D'hoore (2005). Leur instrument de mesure comporte deux parties. Une première dans laquelle les individus sont interrogés sur le type de changement qu'ils ont vécu. Ceci a pour objectif de rappeler le changement vécu et son contexte afin de pouvoir plus facilement répondre aux items relatifs à la perception (exemple : Avez-vous été confronté(e) ou non à certains de ces changements au cours des douze derniers mois : un changement de collègues, de supérieur hiérarchique, une réorganisation de mon travail, etc.). Enfin, et parce que la façon dont est perçu le changement a plus d'impacts sur la santé au travail des individus, nous nous sommes surtout intéressés à ce qu'ont ressenti les individus face au(x) changement(s) vécu(s).

Perception du changement (Vandenberghe, Keyser, Vlerick et D'hoore , 2005)

Qu'avez-vous ressenti face à ces changements ?
--

Du stress

De la colère

De la confiance

Tableau 22 - Items de l'échelle de mesure du sentiment de la perception du changement

Dans la mesure du possible, nous avons utilisé des échelles de mesure existante et validée par la littérature. Cependant, l'étude qualitative a mis en avant un concept qui n'a pas été trouvé dans la littérature. Il s'agit de l'absence de distance vis-à-vis de l'organisation. Ce construit nécessite donc, afin d'être mesuré, qu'une nouvelle échelle soit créée. C'est l'objet de la partie suivante.

2.2.3 LA CRÉATION D'UNE NOUVELLE ÉCHELLE DE MESURE

L'analyse de la phase qualitative a fait émerger le concept de distance ou plutôt d'absence de distance organisationnelle.

Aucune échelle de la littérature n'a semblé correspondre au concept évoqué par les cadres, c'est pourquoi nous avons créé une nouvelle échelle de mesure. Pour cela, nous avons respecté les étapes préconisées par Churchill (1979) et schématisées dans la figure 18.

Le paradigme de Churchill (1979)

Les quatre premières étapes font partie de la phase exploratoire. Celle-ci comporte quatre étapes :

- **La spécification du domaine du construit** : Il s'agit ici de définir le construit. Pour cela une ou plusieurs approches peuvent être déployées (Wallace, 1983 ; Roussel, 2005). A ce stade, nous avons adopté une démarche abductive fondée à la fois sur les entretiens qualitatifs à notre disposition mais aussi comme le suggèrent Evrard, Pras et Roux (2009) sur une revue de la littérature complétée par différents dictionnaires. La revue de littérature a permis de montrer que le concept d'absence de distance organisationnelle (ou de prise de recul) tel qu'il est envisagé tant par les individus dans les entretiens qualitatifs que par les dictionnaires de la langue française et même anglaise, n'est pas traité par la littérature. Après avoir défini le concept à l'aide des différents dictionnaires, d'articles de presse évoquant le concept de prise de recul, dans une situation professionnelle, nous avons eu recours à des échanges avec des spécialistes (enseignants chercheurs ; doctorants ; chargés d'études spécialistes de la question du travail des cadres) pour valider cette définition.
- **La génération d'items** peut être réalisée sur la base de la définition retenue. Une fois établie, cette liste initiale pourra être complétée, le cas échéant, en empruntant des items à des échelles préalablement existantes (Evrard, Pras et Roux ; 2009). Si la définition n'est pas claire, et que les connaissances sur le phénomène étudié sont insuffisantes, le chercheur devra alors – à l'occasion d'une enquête qualitative – interroger des individus sur ce concept (Roussel, 2005). En l'espèce, cette délimitation conceptuelle correspondant bien à la vision défendue dans les entretiens, il ne nous a pas semblé nécessaire de réaliser des entretiens complémentaires pour générer des items.
- **La collecte des données.**
Pour la taille de l'échantillon, il est généralement admis qu'elle soit composée de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle. L'idéal étant de prendre l'échelle qui a le plus d'items. Si le test est réalisé par une AFC et non une ACP, alors il faut préférer un échantillon d'au moins 200 individus. (Roussel, 2005).

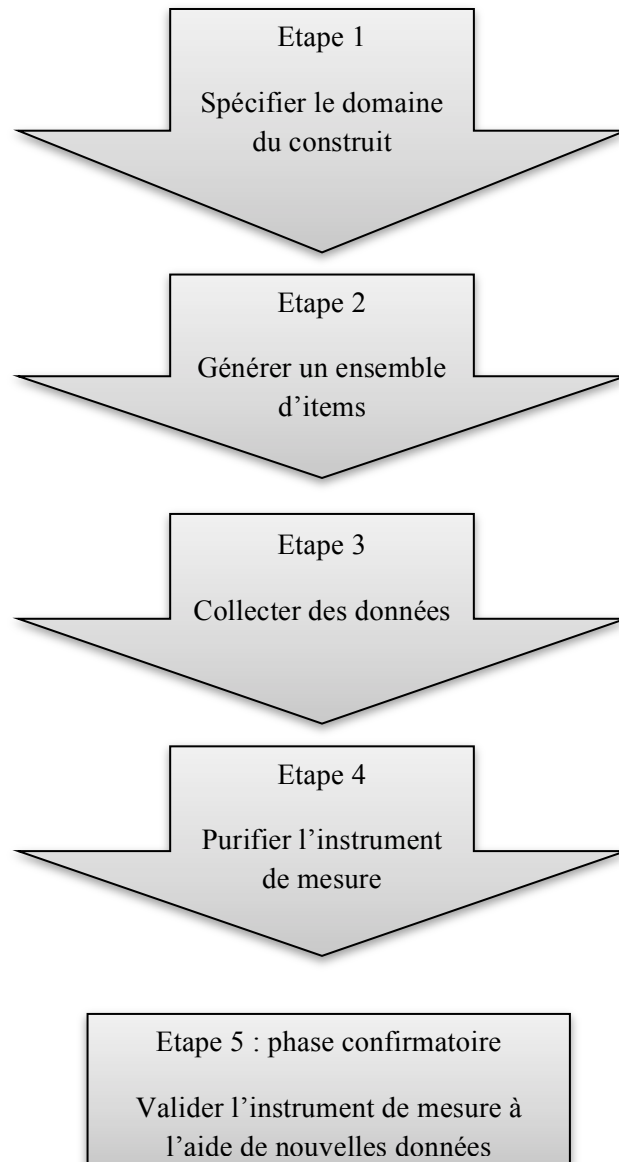


Figure 19 - Démarche méthodologique pour développer des échelles de mesure selon le paradigme de Churchill (1979)

- **La purification de l'instrument de mesure** est réalisée à partir d'une démarche d'itérations qui permet d'éliminer les items et réduisent les qualités métriques de l'échelle. (Roussel, 2005). Dans un premier temps, l'échelle est soumise aux tests de fiabilité de cohérence interne (alpha de Cronbach) et de validité du construit (ACP). Après avoir éliminé les items, une seconde itération est réalisée jusqu'à ce qu'un niveau satisfaisant de cohérence interne (supérieur à 0,7) et de validité du construit soit obtenu.

Une fois la phase exploratoire terminée, la phase confirmatoire peut être envisagée. Celle-ci regroupe quatre étapes : la collecte des données, l'estimation de la fiabilité, l'estimation de la validité et enfin le développement des normes.

Avant de valider les autres étapes de la démarche préconisée par Churchill (collecte des données, purification de l'instrument de mesure et phase confirmatoire), nous allons nous intéresser à la génération des items.

La génération des items

Pour définir le construit, nous avons opté pour une approche fondée à la fois sur 30 entretiens qualitatifs³⁸ mais aussi comme le suggèrent Evrard, Pras et Roux (2009) sur une revue de la littérature complétée par différents dictionnaires. La revue de littérature a permis de montrer que le concept de distance organisationnelle tel qu'il est envisagé tant par les individus dans les entretiens qualitatifs que par les dictionnaires de la langue française et même anglaise, n'est pas traité par la littérature.

Une étude qualitative réalisée auprès de 30 cadres a permis d'apporter un éclairage sur le concept de distance organisationnelle. L'échantillon est composé de 15 cadres (5 femmes et 9 hommes) et de 15 managers (8 hommes et 5 femmes) évoquant les difficultés que rencontrent les cadres sous leur responsabilité. Tous travaillent dans des secteurs professionnels variés et occupent des positions différentes (voir annexe 1). Les entretiens évoquent les situations difficiles des cadres et les raisons qu'ils jugent être la source de leur difficulté. Ils évoquent une difficulté à prendre de la distance vis-à-vis de leur travail, de leur organisation, de leurs collègues mais aussi de leur carrière. Dans les entretiens, la prise de distance traduit l'idée selon laquelle les individus n'arrivent pas à **prendre le recul** nécessaire car ils sont en « fusion émotionnelle » avec l'objet. C'est ainsi que, dans les entretiens, la prise de recul est opposée aux émotions.

« Si je désaffecte le métier, il y a une prise de recul sur la fonction » Derick

« Tu te blindes. Tu prends du recul par rapport aux relations » Paul

Mais elle est aussi opposée à une fusion avec l'objet qui peut être qualifiée d'émotionnelle

³⁸ Il s'agit des entretiens évoqués dans le chapitre 4 complétés par ceux qui n'ont pas été pris en compte pour l'analyse menée dans le chapitre 4 mais qui ont été réalisés dans le cadre de l'étude réalisée pour l'APEC.

«C'est elle personnellement, personnellement qui est touchée donc elle monte tout de suite à l'identité, aux valeurs, elle va tout de suite très haut. Elle a beaucoup de mal à prendre du recul et à désensibiliser. [...] une sensibilité identitaire » Odin en parlant de Marie

« La prise de recul est bénéfique même si tu parles pour l'autre » Paul (en parlant de son organisation)

Le nouveau petit Robert (2008) définit la prise de recul comme le fait de « *se détacher par l'esprit d'une situation actuelle, personnelle pour en juger plus objectivement* ». Cette définition met en exergue 3 aspects qui se retrouvent dans les autres définitions issues de dictionnaires français ou anglais³⁹.

Ainsi la prise de recul permet de considérer les choses :

- **Sous un angle différent.** Cela signifie donc de modifier le point de vue, la perspective avec lesquels la situation est examinée.
- **Sans émotion.** Il s'agit donc d'examiner la situation en mettant de côté les sentiments, comme si la personne était un observateur.
- **Objectivement.** Il s'agit d'examiner la situation impartialement.

En d'autres termes il s'agit de se détacher émotionnellement d'une situation dans laquelle l'individu est directement impliqué afin de la considérer sous un autre point de vue, qui lui devra être objectif.

La distance organisationnelle correspond donc au fait, pour un individu, de s'éloigner pour mettre une certaine distance entre l'organisation dans laquelle il est impliqué et lui-même afin de considérer la situation sous un autre point de vue, qui lui devra être objectif.

³⁹ La prise de recul ou de distance, en anglais "step-back" se définit ainsi : "Think about a situation calmly, as you are not involved in it yourself" (Oxford Dictionary, 2000). La version en ligne du dictionnaire propose la définition suivante : Mentally withdraw from a situation in order to consider it objectively" (Oxford Dictionary, <http://oxforddictionaries.com/definition>). Enfin le Cambridge Dictionary propose de le définir de la manière suivante : " to temporarily stop being involved in an activity or situation in order to think about it in a new way" (<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/step-back>).

Si la littérature ne traite pas le concept de prise de distance tel qu'il est abordé ici, l'idée de se distancier n'est pourtant pas nouvelle. Dans la littérature, la prise de distance est évoquée pour le travail (voir chapitre 4 pour plus de détails.).

En ce qui concerne la distance par rapport à l'organisation, la littérature renvoie au concept de désidentification (Elsbach et Bhattacharya, 2001 ; Kreiner et Ashforth, 2004). La désidentification organisationnelle correspond au fait qu'un individu définit son identité et les caractéristiques qui la composent comme étant différentes de ce qu'il estime être celles de l'organisation et qu'il récuse (Elsbach et Bhattacharya, 2001). Ce concept ne correspond pas à l'idée de prise de distance vis-à-vis de l'organisation défendue dans les entretiens. En effet, témoignant d'un rejet de l'identité organisationnelle, la désidentification ne correspond pas à une simple absence de fusion. Par ailleurs, elle suppose une implication émotionnelle qui écarte donc l'idée de distance. La distance organisationnelle peut-elle alors correspondre à l'absence d'identification organisationnelle ? Celle-ci correspond au fait qu'un individu perçoive ne faire qu'un avec son organisation. (Mael et Ashforth, 1992 ; Ashforth et Mael, 1989). Cette unité perçue entre l'organisation et l'individu pourrait se rapprocher des propos tenus par les cadres dans les interviews. Pourtant, la distance organisationnelle ne correspond pas simplement à l'absence d'identification. Un individu peut prendre de la distance vis-à-vis des situations qu'il vit personnellement, il peut donc certainement prendre de la distance par rapport aux expériences de son organisation même s'il les perçoit comme étant les siennes.

Une liste de 19 items a été établie à partir de la définition retenue, de la revue de littérature et des entretiens qualitatifs. Celle-ci a été complétée par des articles de presse évoquant le concept de prise de recul, dans une situation professionnelle. Des experts (trois enseignants chercheurs, trois doctorants et deux chargés d'études spécialistes de la question du travail des cadres) ont évalué la validité faciale et de contenu de ces items. Ceci a conduit à reformuler certains items jugés incompréhensibles et à en supprimer d'autres jugés redondants et non représentatifs du construit. Cette procédure a conduit à ne conserver que 7 items. Deux études quantitatives ont permis d'examiner les dimensionnalités et la fiabilité de l'échelle. Nous allons ainsi développer maintenant l'étude qui a permis d'épurer les items. L'analyse confirmatoire, réalisée dans le cadre de l'enquête réalisée grâce à l'échantillon de l'APEC sera développée en même temps que la validation des autres échelles.

La purification des items

Afin de purifier cette échelle de mesure, une première étude a été conduite auprès d'un échantillon de 182 individus âgés de 19 ans à 60 ans dont 50% sont des femmes. 55,4% des individus appartiennent à la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures. Les autres se répartissent principalement chez les employés (24,5%), chez les commerçants, artisans et chefs d'entreprises (8,2%), professions intermédiaires (6,5%) et agriculteurs (1,1%). Le questionnaire auto-administré via internet se basait sur des items formulés à partir d'une échelle de Likert en 5 points (1 jamais/5 très souvent).

L'analyse factorielle exploratoire utilisant une rotation oblique a révélé un concept unidimensionnel. Cinq items ont été conservés suite à cette analyse exploratoire.

Un des items a été supprimé suite à l'analyse de la matrice des corrélations ($MSA = 0.465$).

Le deuxième item a été supprimé suite à une mauvaise qualité de représentation (0.121).

L'indice KMO (0.778), ainsi que le test de Bartlett (χ^2 approximé de Bartlett = 250.478, ddl = 10, $p < 0.001$) indiquent que les données sont factorisables, les résultats peuvent donc être acceptés. L'analyse de la matrice des corrélations est bonne ($MSA > 0.726$). L'unidimensionnalité du concept est confirmée puisqu'un seul axe explique 54.058 % de la variance initiale. Deux des items ont des indices de communalités inférieurs à 0.5. Cependant, comme ils restent supérieurs 0.43, tous sont conservés pour la phase confirmatoire. Par ailleurs, avec un alpha de Cronbach de 0.783, cette échelle est fiable.

	Moy.	SE	Comm	Contr Facto
Je ressens les louanges faites à mon organisation comme un compliment personnel	3,12	1,161	0.599	0.774
Je ressens les critiques faites à l'égard de mon organisation comme des attaques personnelles	2,80	1,114	0.597	0.773
Mon attachement pour mon organisation m'empêche parfois d'analyser correctement une situation	2,36	,924	0.595	0.771
Il m'arrive de ne pas être objectif quand je discute des actions de mon organisation	2,64	,913	0.480	0.693
Mon attachement pour mon organisation influence mes choix professionnels	2,80	1,077	0.431	0.657
KMO			0.778	
Valeur propre			2.703	
Variance expliquée			54.058 %	
Alpha de Cronbach			0.783	

Tableau 23 - Résultat exploratoire de l'échelle d'absence de distance organisationnelle

Maintenant qu'ont été développées les différentes échelles de mesure choisies pour les collectes de données, nous allons aborder la manière dont ont été construits les questionnaires de recherche.

2.2.4 CONSTRUCTION DES QUESTIONNAIRES DE RECHERCHE

La rédaction d'un questionnaire de recherche est une étape délicate (Evard, Pras et Roux, 2009). Une attention particulière doit être portée à la structure du questionnaire, à la formulation et à l'ordre des questions et au choix des échelles de mesure (Jolibert et Jourdan, 2011). Enfin, il est préférable de prétester le questionnaire.

Trois questionnaires ont été construits au cours de ce travail doctoral. Le premier a été réalisé dans le cadre d'une intervention collective auprès d'une collectivité territoriale (CT), le second a été réalisé dans le cadre d'un projet collectif auprès de l'APEC et le troisième a été réalisé pour tester une échelle de mesure. La structure globale de ces trois questionnaires suit une logique identique :

- ✓ Introduction et présentation de l'enquête, questions simples et peu intrusives, questions de qualification pour l'APEC,
- ✓ Questions centrales, relatives à la problématique dans le corps du texte,
- ✓ Questions signalétiques à la fin afin d'approfondir le profil du répondant.
- ✓ Et enfin, un remerciement pour le temps que les répondants ont accordé en répondant aux questionnaires.

Pourtant, ces trois questionnaires servent des objectifs différents et ont dû prendre en compte un certain nombre de contraintes. Ainsi, les questionnaires principaux (CT et APEC) devaient prendre en compte les questions de plusieurs chercheurs mais aussi celles que se posaient la collectivité territoriale et l'APEC. Il a donc fallu les inclure sans que les questionnaires ne paraissent trop longs ou « décousus ».

Les questions ont, dans la mesure du possible, été regroupées par thème (par exemple : conditions de travail, rapport avec le travail, rapport avec l'organisation, relations au travail et en dehors, santé, questions signalétiques). Il faut noter toutefois que pour faciliter la fluidité et alléger certaines parties, notamment dans le questionnaire de la CT, les items du workaholisme ont dû être séparés.

Le choix des échelles de mesure : une étape délicate

Nous avons vu précédemment que les questionnaires réalisés pour cette recherche ne comportent pas seulement des questions utiles à ce travail doctoral. Si le questionnaire complet est disponible en annexe 2 pour l'échantillon CT et en annexe 4 pour celui de l'APEC, nous n'évoquerons ici que les questions et le choix des échelles de mesure utiles à cette recherche. Il faut noter que, dans la mesure du possible et sauf si cela pouvait semer trop de confusion, nous avons respecté les choix des échelles initiales quant au type d'échelle choisi.

Le questionnaire CT

Dans un souci d'uniformité et dans la mesure du possible, des échelles de Likert comportant sept modalités, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », ont été retenues (charge de travail, workaholisme, utilité du travail, implication organisationnelle, *burnout*). Celles comportant moins de modalités ont des énoncés différents. Ainsi, l'incivilité est dotée d'une échelle de Likert à 5 modalités allant de « jamais » à « très souvent », alors que celle du soutien social comporte 4 modalités allant de « rarement » à « très souvent ».

Le questionnaire APEC

Le questionnaire APEC comporte trois types d'échelles distinctes. Les premières sont les plus nombreuses et correspondent à des échelles de Likert comportant cinq modalités, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » (détachement psychologique du travail, implication organisationnelle, absence de distance vis-à-vis de l'organisation, support organisationnel perçu, ressenti changement, les secondes sont relatives à des échelles de Likert à sept modalités allant, là aussi, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » (charge de travail, *workaholisme*, qualité du management) ou allant de « jamais » à « toujours » (*burnout*).

Le questionnaire validation d'échelle

Ce questionnaire regroupe des échelles de Likert à cinq modalités allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » (Distance organisationnelle, détachement psychologique du travail, désidentification, OLBI).

Le pré-test des questionnaires

Afin de valider l'ordre et la formulation des questions, les questionnaires ont été soumis à un ensemble d'évaluateurs :

- ✓ Trois enseignants chercheurs en gestion des ressources humaines pour les trois questionnaires,
- ✓ Des représentants de nos partenaires de recherche pour le questionnaire APEC,
- ✓ Des agents de la collectivité territoriale appartenant à différents niveaux hiérarchiques et occupant des fonctions variées pour le questionnaire CT,
- ✓ Dix salariés pour le questionnaire relatif à la validation de l'échelle.

Les remarques de chacun d'eux ont permis d'améliorer le questionnaire dont les versions finales sont présentées en annexe 2 pour l'échantillon CT et 4 pour l'échantillon APEC.

Mise en œuvre et recueil des données

Il existe cinq modes d'administration du questionnaire (Roussel, 2005). Il s'agit de l'enquête en face à face, le questionnaire auto-administré, celui par voie postale, celui par téléphone et enfin celui administré par internet. Si l'enquête en face à face permet d'optimiser le taux de réponse, elle nécessite du temps. Le questionnaire auto-administré en contact direct permet de limiter l'équipe d'enquêteurs mais nécessite de regrouper dans une même salle un certain nombre de personnes. L'enquête par voie postale est coûteuse et nécessite des fichiers de contacts. Les enquêtes par téléphone, surtout si elles sont longues, peuvent être difficiles à administrer et peuvent ne pas être fiables. Enfin, les enquêtes par internet présentent plusieurs avantages (facilité d'administration, diminution des erreurs de saisie, coût faible, pas d'influence de l'enquêteur) mais peut produire un fort taux d'abandon ou de non réponses.

Nous avons opté pour l'auto-administration des trois questionnaires. Ceci s'explique principalement par le contenu du questionnaire. En effet, celui-ci aborde des sujets qui peuvent être délicats à aborder face à un enquêteur (violence subie, épuisement, isolement, relation au travail, à l'organisation, avec le chef, etc.) et contrôle de ce fait le biais induit par un enquêteur (Jolibert et Jourdan, 2011). Par ailleurs, l'autoadministration permet à l'individu de répondre au moment où il le souhaite et de s'interrompre pour reprendre plus tard lorsque cela le dérange. Si les trois questionnaires ont été administrés par le biais d'internet, celui de la collectivité territoriale a aussi été envoyé par courrier aux agents qui ne disposent pas d'internet dans le cadre de leur travail (agents de la voirie et des collèges, notamment). Enfin,

si le questionnaire par internet permet de diminuer les coûts, de toucher un large public de répondants et est particulièrement approprié aux enquêtes dispersées sur le territoire, son taux de réponse reste faible et les non réponses risquent d'être importantes (Jolibert et Jourdan, 2011).

Le questionnaire de la collectivité territoriale a donc été auto-administré soit via internet soit par courrier postal. La collecte s'est déroulée en janvier 2010.

Le questionnaire de l'APEC a été auto-administré via internet. La collecte s'est déroulée en octobre 2011.

Enfin le questionnaire relatif à la construction d'échelle a été auto-administré via internet en juin 2011.

Questionnaire	Voie d'administration	Moment du déroulement de l'enquête
CT	Auto-administré via internet et courrier postal	Janvier 2010
APEC	Auto-administré via internet	Octobre 2011
Test échelle	Auto-administré via internet	Juin 2011

Tableau 24 – Enquêtes et voies d'administration

SYNTHÈSE DE SECTION

Le tableau 25 synthétise les échelles de mesure utilisées dans le cadre de cette recherche.

Variables	Sources	Questionnaires		
		CT	APEC	Test échelle
Epuisement professionnel	Shirom et Melamed (2006) Sassi et Neveu (2010) pour la version française	X	X	
Les stressseurs				
Workaholisme	Libano, Llorens, Salanova et Schaufeli (2010)	X	X	
La charge de travail	Caplan, Cobb et French (1975) in Wallace (2005)	X	X	
L'incivilité	Cortina, Magley, Williams et Langhout (2001)	X		
Le conflit VP-vp	Netemeyer, Boles et Mc Murrian (1996)	X		
La perception du changement	Vandenberghe, Keyser, Vlerick et D'hoore (2005)		X	
Les ressources				
Implication organisationnelle	Allen et Meyer (1996) pour la version originale			
	Belghiti-Mahut et Briole (2004) pour la version française	X		
	Meyer, Barak et Vandenberghe (1996) pour la version française		X	
L'utilité	Bunderson et Thompson (2009)	X		
Le soutien social	Pinneau (1976)	X		
Le support organisationnel	Quenneville, Bentein et Simard (2010)		X	

perçu				
La qualité du management	Arnold, Arad, Rhoades, Drasgow (2000)		X	
Le détachement psychologique du travail	Sonnentag et Fritz (2007)		X	
L'absence de distance organisationnelle	En construction		X	X

Tableau 25 - Synthèse des variables et échelles utilisées dans les questionnaires

Dans cette section, nous avons développé les choix qui guident cette recherche. Ainsi, après avoir rappelé les objectifs d'une étude qualitative et plus particulièrement ceux des récits de vie, nous nous sommes concentrés sur les moyens de mettre en œuvre une analyse par récit de vie. Les détails empiriques de cette étude n'ont pas été développés puisqu'ils font l'objet du chapitre quatre. Ensuite, notre intérêt s'est porté sur les études quantitatives. Nous avons donc expliqué l'intérêt de recourir à de telles méthodes puis nous avons expliqué nos choix en matière d'échelles de mesure et de construction du questionnaire. La section suivante a pour objectif de rapporter les analyses préliminaires qui ont été conduites afin de pouvoir disposer de bases de données utilisables pour les analyses multivariées qui vont être conduites dans le chapitre 5.

SECTION 3. LES MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉLIMINAIRES

Les études quantitatives réalisées vont servir de base à des analyses multivariées. Nous n'allons pas utiliser la méthode des équations structurelles pour tester nos modèles de recherche. La méthode des équations structurelles semble peu adaptée aux exigences de cette recherche. Cela s'explique par plusieurs raisons. Tout d'abord, si nous intégrions dans un seul modèle les différents sous-modèles que nous souhaiterions testés, le nombre de variable ainsi que la complexité de celui-ci risqueraient de rendre difficile l'analyse. Il paraît plus judicieux d'avoir recours à des modèles économétriques distincts selon la nature des variables expliquées (variable dichotomique par exemple) ou selon le type d'analyse réalisée (médiation avec la méthode du bootstrap tant pour des variables expliquées continues que binaires). Pour faciliter la lecture, les méthodes utilisées afin d'analyser les données et répondre aux questions de recherche sont développées dans le chapitre résultat. Avant de se lancer dans les analyses multivariées permettant de tester les différentes hypothèses et

propositions de cette recherche, il est recommandé de réaliser des analyses préliminaires et de valider les échelles de mesures choisies. Ceci est l'objet de cette section.

3.1. LES ANALYSES PRELIMINAIRES

Avant de se lancer dans une analyse multivariée, il est recommandé d'explorer les données afin d'identifier des problèmes éventuels et d'y apporter les corrections appropriées (Hair *et al.*, 2010 ; Evrard *et al.*, 2009). Avant de s'intéresser aux différentes hypothèses qui sous-tendent les analyses multivariées, il s'agit – dans un premier temps – de contrôler le fichier de données afin de détecter la présence de données manquantes et de valeurs extrêmes ou aberrantes.

Les données manquantes

Deux problèmes majeurs peuvent être soulignés du fait des données manquantes (Hair *et al.*, 2010). Les données manquantes peuvent ainsi soit réduire la taille de l'échantillon disponible pour les analyses soit biaiser les résultats statistiques du fait du caractère éventuellement non aléatoire des données manquantes. Avant de choisir une méthode de remplacement, Hair et ses collègues (2010) proposent d'identifier le type de données manquantes. Pour cela, il faut s'interroger sur la signification éventuelle de l'absence de réponse afin de décider s'il est possible de les ignorer et si ces non-réponses ne sont pas porteuses de sens. Si le chercheur estime que les données manquantes ne peuvent être ignorées, il devra alors s'intéresser à ***l'étendue des données manquantes*** et vérifier que celles-ci nécessitent une action spécifique. Si le taux de valeurs manquantes est en-dessous du seuil de 10%, les valeurs manquantes peuvent être ignorées, au-dessus il convient de sélectionner une méthode de remplacement ou alors de supprimer ces observations. Si les valeurs manquantes n'atteignent pas le seuil de 15%, le chercheur pourra choisir de supprimer les observations manquantes, au-dessus il sera préférable qu'il choisisse une méthode de substitution. La méthode de remplacement choisie n'aura pas d'importance si le taux de valeurs manquantes est faible (inférieur à 10%). Parmi les échelles de mesure qui servent à ce travail doctoral, seuls deux items ont des valeurs manquantes supérieures à 10 % (10,6 et 11, 6% pour la CT). En ce qui concerne les échelles de mesure, seules celles de l'implication organisationnelle ont un taux supérieur à 10 %. La majorité des méthodes de substitution reposant sur l'hypothèse selon laquelle les valeurs sont manquantes aléatoirement, il convient de vérifier que cette hypothèse n'a pas été violée. Le

test du Khi-deux de Little permet de tester cette hypothèse. L'hypothèse nulle selon laquelle les valeurs manquantes sont complètement aléatoires ne pouvant être rejetée pour l'échantillon CT⁴⁰, nous avons le choix entre de nombreuses méthodes de remplacement. Dans la mesure où nous préférons ne pas remplacer les valeurs manquantes, deux solutions sont à notre disposition :

- **L'approche de type « seulement les composantes non valides »** (ou **toutes les variables valides**) qui correspond sous SPSS à la procédure « *pairwise deletion* ». Cette méthode consiste à supprimer les individus seulement pour les paires d'items présentant des valeurs manquantes. Ainsi, elle ne tient compte d'une observation que si celle-ci possède des valeurs non manquantes pour les deux variables. Le problème principal de cette méthode est que la taille de l'échantillon varie d'une fois sur l'autre.
- **L'approche des cas complets** qui correspond sous SPSS à la procédure « *listwise deletion* ». Cette méthode a pour défaut principal de réduire la taille de l'échantillon et donc de perdre des informations pourtant présentes dans le questionnaire.

Nous avons choisi la seconde méthode. C'est ainsi que pour l'échantillon APEC et pour l'échantillon relatif au test exploratoire de l'échelle de mesure, l'échantillon a été cylindré et tous les individus ayant une observation manquante ont été exclus de l'échantillon. En ce qui concerne l'échantillon de la collectivité territoriale, si nous avons choisi d'exclure systématiquement les individus ayant une observation manquante, il faut noter que l'échantillon n'a pas été cylindré. Ainsi, le nombre d'individus pris en compte peut varier en fonction de l'analyse menée. Cette solution a été choisie afin de ne pas perdre trop d'informations. Cependant, il convient de prendre des précautions quant aux résultats et de tenir compte des caractéristiques des individus retirés.

Les valeurs extrêmes et aberrantes

La question des valeurs aberrantes et extrêmes (appelées aussi « *outliers* ») est sous-jacente à l'analyse multivariée. Dans le premier cas, il peut s'agir d'une erreur de saisie (exemple : 1875 pour une année de naissance). En ce qui concerne les items des échelles, les fichiers APEC et CT ne devraient pas contenir de valeurs aberrantes puisque les modalités de réponses sont bornées (par exemple de 1 à 7). Les seules réponses non bornées concernent l'âge et l'ancienneté. Les valeurs aberrantes ont été supprimées (exemple : date de naissance qui correspondrait à 71 ans au moment de l'enquête). Par ailleurs, les échelles de

⁴⁰ Test MCAR : Khi-deux = 32794.627 ; DDL=35060 ; Sig. =1,00

mesure peuvent permettre de détecter les individus atypiques qui présentent des valeurs extrêmes sur plusieurs échelles. Nous avons donc utilisé une première méthode permettant de repérer ces individus notamment à partir des Z scores et des boîtes à moustache. Dans le cas de cette étude, nous avons choisi de conserver les observations extrêmes car elles nous paraissent importantes.

Les hypothèses sous-jacentes à l'analyse multivariée

L'analyse multivariée nécessite généralement le respect de quatre hypothèses (*Hair et al.*, 2010). Il s'agit de l'hypothèse de normalité, d'homoscédasticité, de linéarité et enfin d'absence de corrélation des erreurs.

L'hypothèse de normalité des données

La normalité des données est une hypothèse fondamentale de l'analyse multivariée. Pour évaluer la normalité des données, il est possible de recourir au test de Kolmogorov-Smirnov et à celui de Shapiro-Wilk. Ces tests sont très sensibles à la taille de l'échantillon. Ainsi, plus ce dernier est large plus les tests peuvent révéler que la distribution des données dévie de la loi Normale (Field, 2009). Il est donc préférable d'évaluer les coefficients d'asymétrie (*skewness*) et d'aplatissement (*kurtosis*). Une distribution normale est caractérisée par un coefficient d'asymétrie et d'aplatissement égal à zéro. Si toute déviation est considérée comme un écart à la normalité, il est possible d'accepter des écarts au niveau de ces deux indicateurs. S'il n'existe pas de consensus quant au niveau d'écart acceptable, ceux-ci sont souvent compris entre [-2 ; + 2] et parfois entre [-3; +3]. Les données de cette recherche ont des écarts acceptables par rapport à la distribution normale. En effet une seule observation dépasse +2 mais elle reste dans les valeurs encore acceptables. Il faut cependant noter que de rares items ont des valeurs qui s'en écartent (exemple : l'incivilité 7, ces items ont été supprimés lors de la validation des échelles).

3.2. LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

Dans cette partie nous allons nous intéresser à la validation des instruments de mesure utilisés pour cette recherche. Avant de les valider empiriquement, nous allons en rappeler les principes théoriques sous-jacents.

LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE : POINTS THEORIQUES

La validation des instruments de mesure est une étape indispensable à la préparation des analyses multivariées plus poussées permettant de tester le modèle de recherche. Une démarche en deux temps, d'abord exploratoire puis confirmatoire permet de tester ces échelles de mesure. La première permet de tester les liens entre les variables latentes et leurs indicateurs sans *a priori* alors que dans la seconde une structure déterminée à l'avance est testée. Cette démarche de test doit nécessairement s'accompagner d'une analyse de la qualité des instruments de mesure. Ainsi, avant d'expliquer les principes de la démarche exploratoire et confirmatoire ainsi que leurs différents indicateurs, nous rappellerons les critères liés à l'analyse de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure.

LA QUALITE DES INSTRUMENTS DE MESURE

Plusieurs critères permettent de s'assurer de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure, certains sont statistiques et d'autres non. Avant de présenter les résultats des validations des instruments de mesure, vont être présentés les différents indicateurs.

La validité des instruments de mesure

La validité d'une échelle de mesure peut prendre plusieurs formes qui cherchent à vérifier que l'instrument de mesure parvient à mesurer ce qui était prévu (Evrard, Pras et Roux, 2009). Peuvent ainsi être distingués la validité de contenu, la validité faciale (ou de consensus), la validité de trait (ou de construit), la validité nomologique et la validité de critère (Jolibert et Jourdan, 2011, p. 189 ; Evrard, Pras et Roux, 2009, p.49)

Si la validité de contenu permet de s'assurer que l'échelle prend en compte tous les phénomènes, toutes les facettes que l'on cherche à mesurer, la *validité faciale* consiste à vérifier l'adéquation des items au concept étudié à partir du jugement d'expert.

La *validité du construit* quant à elle, cherche à vérifier que l'échelle ne mesure que le construit étudié. Pour cela, il est nécessaire de vérifier la validité convergente et la validité discriminante. La première se vérifie lorsque les items du construit sont suffisamment corrélés entre eux, et la seconde lorsque ce construit est plus faiblement corrélé aux autres construits.

La **validité nomologique** est vérifiée lorsque le construit mesuré est corrélé avec d'autres mesures qui lui sont intrinsèquement attachées (ex : l'implication organisationnelle est corrélée avec le soutien organisationnel perçu).

La **validité de critère** est acceptée lorsque le construit mesuré est corrélé avec un critère permettant d'évaluer cette mesure. La vérification de cette validité est assez délicate puisqu'elle nécessite de trouver un critère externe au construit étudié, considéré unanimement comme pouvant évaluer la mesure du concept.

La fiabilité des échelles de mesure

Une échelle est considérée comme fiable lorsqu'elle n'est pas affectée par l'échantillon étudié, le moment où elle est testée et le test effectué et qu'elle présente donc des résultats similaires (Jolibert et Jourdan, 2011). Plusieurs techniques sont utilisées pour s'assurer de la fiabilité d'une échelle de mesure, nous ne nous intéresserons qu'à celles utilisées dans cette recherche : la technique du split half et l'alpha de Cronbach et le Rho de Jöreskog.

Avec la **technique du split half**, l'échantillon est scindé en deux moitiés et les résultats obtenus sont comparés entre ces deux moitiés.

L'alpha de Cronbach permet de s'assurer de la cohérence interne de l'échelle de mesure (Cronbach, 1947). Il se calcule à partir du nombre d'items de l'échelle (k), de la variance de chaque item (σ_i) et de la variance totale de l'échelle (σ_y) selon la formule suivante :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right)$$

Le coefficient alpha doit être, au minimum, égal à 0.6.

Le Rho de Jöreskog constitue une alternative au coefficient alpha, plus stable et plus approprié aux méthodes d'équations structurelles (Hair *et al.*, 2010) puisqu'il prend en compte le terme d'erreur. Une valeur supérieure à 0.7 témoigne d'une cohérence interne satisfaisante. Il se calcule à partir de la formule suivante :

$$\rho = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n \text{Var}(\varepsilon_i)}$$

LA DEMARCHE DE VALIDATION

L'analyse factorielle exploratoire

L'analyse exploratoire des instruments de mesure nécessite plusieurs étapes. Il est nécessaire de (1) vérifier que les données peuvent être factorisées ; (2) choisir les méthodes d'analyse et d'extraction, (3) choisir le nombre de facteurs à extraire, (4) choisir la méthode de rotation, (5) épurer et interpréter les facteurs (Jolibert et Jourdan, 2011; Evrard, Pras et Roux, 2009). Sans approfondir chacune de ces étapes, nous allons rappeler les indicateurs de l'analyse factorielle auxquels il faut prêter attention ainsi que les seuils minimaux qu'il faut respecter pour chacun d'eux.

Pour vérifier que les données peuvent être factorisées, il convient de vérifier un certain nombre d'indicateurs : le test de Bartlett, l'indice KMO, et les MSA. Le test de Bartlett, teste l'hypothèse selon laquelle la matrice des corrélations est inadéquate à la factorisation, l'indice KMO (Kaiser Meyer Olkin), s'appuie sur les corrélations partielles. Il est acceptable à partir de 0.6 mais reste médiocre. (Jolibert et Jourdan, 2011). Le MSA (*Measure of Sample Adequacy* ou mesure de l'adéquation de l'échantillon), quant à lui, indique le niveau de prédiction de chaque item à partir des autres. Inférieurs à 0.5, ils doivent être éliminés (Hair *et al.*, 2010).

Le choix des méthodes d'analyse et d'extraction : Peuvent être distinguées l'analyse en composantes principales (ACP) et l'analyse factorielle. Si l'analyse factorielle permet de prendre en compte l'erreur aléatoire (Bentler et Kano, 1990), elle s'adapte mieux aux modèles réflexifs (Jolibert et Jourdan, 2011), l'ACP permet d'appliquer des analyses plus performantes pour déterminer le nombre de dimensions composant la variable (Velicer, Eaton et Fava, 2000). Il faut noter que les différences entre les deux méthodes sont faibles (Velicer, Peacock et Jackson, 1982).

Pour choisir le nombre de facteurs à retenir, plusieurs méthodes sont possibles (Evrard, Pras et Roux, 2009 ; Jolibert et Jourdan, 2011). Il s'agit, pour les plus connues, de :

- ✓ ***La restitution minimum*** qui consiste à retenir les facteurs qui permettent d'expliquer un certain pourcentage de variance. Ce seuil varie en fonction des spécialités. Dès lors, si Hair et ses collègues (2010) le fixent à 60 %, il est fixé aux alentours de 50% en gestion des ressources humaines (Igalens et Roussel, 1998).

- ✓ **Critère de Kaiser (critères de la valeur propre)** consiste à ne retenir que les facteurs dont la variance expliquée est supérieure à 1 lorsque la factorisation est menée sur la matrice des corrélations. Si la factorisation est réalisée sur la matrice des covariances, alors il faut retenir les facteurs dont la variance expliquée est supérieure à 100/le nombre d'items. Ainsi, si une échelle est composée de 8 items, il faudra retenir les facteurs dont la variance expliquée est supérieure à $(100/8 = 12.5\%)$.
- ✓ **Test de Cattell** : également appelé *scree test*, ce test consiste à reporter en ordonnées les valeurs propres (variance extraite par chaque facteur, pour chaque variable ou item) et en abscisse chaque facteur extrait. Le nombre de facteurs choisis correspond à l'endroit où une cassure se produit (pour plus de détails voir Jolibert et Jourdan, 2011, p. 306).

Le choix d'une méthode de rotation : une méthode de rotation des facteurs peut être choisie pour améliorer la lisibilité d'appartenance de chaque item aux différentes dimensions. Peuvent être distinguées les rotations orthogonales et les rotations obliques. Dans une rotation orthogonale, les facteurs sont contraints à l'indépendance alors que dans une rotation oblique, les facteurs peuvent être corrélés. Une rotation oblique est plus réaliste lorsque rien n'indique que les facteurs sont indépendants (Brown, 2006). Celle-ci est donc préférée dans notre analyse.

L'interprétation de la structure factorielle obtenue nécessite une procédure itérative qui repose sur deux indicateurs : l'analyse des communautés (ou communalités) et l'analyse des saturations (ou *loading*). L'analyse des communautés indique la part de l'item expliqué par le facteur. Ainsi, une communauté inférieure à 0.5 indique que l'item explique mal le facteur retenu. Ce dernier doit alors être supprimé. L'analyse des saturations indique le niveau de corrélation d'un item avec un facteur. Ainsi, les items faiblement corrélés avec tous les facteurs ou fortement corrélés avec plus d'un doivent être éliminés. En l'absence d'un seuil défini par la littérature pour déterminer un loading suffisant, Hair et ses collègues (2010) proposent d'éliminer les items inférieurs 0.35 lorsque l'échantillon est inférieur ou égal à 250.

L'analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire a pour objectif de tester l'ajustement d'une structure préalablement définie (par la littérature et/ou l'analyse exploratoire) aux données collectées.

Ceci est réalisé à l'aide de la méthode des équations structurelles. Différents indicateurs permettent de s'assurer de la qualité d'ajustement des données aux modèles de mesure (Roussel *et al.*, 2002 ; Hair *et al.*, 2010). Trois catégories d'indices se distinguent. Il s'agit des indices absolus, des indices incrémentaux et des indices de parcimonie. Les premiers permettent d'évaluer si le modèle reproduit correctement les données (Roussel *et al.*, 2002). Les seconds permettent de comparer plusieurs modèles (celui testé à celui dit indépendant ou nul qui suppose une absence de covariance entre les variables observées ou celui testé à celui dit saturé qui reproduit exactement la matrice de variance-covariance (Jolibert et Jourdan, 2011). Les indices de parcimonie, quant à eux, servent à éviter de surestimer les modèles ayant trop de paramètres.

Ces indices étant nombreux, c'est au chercheur de sélectionner ceux qu'il souhaite utiliser. Il est recommandé d'en choisir au minimum un dans chaque catégorie (Roussel *et al.*, 2002). Le tableau 26. résume les indices présentés dans cette étude :

Catégorie d'indices	Indices retenus	Valeur acceptable
Indices absolus	RMSEA	<0.08 (borne supérieure de l'intervalle de confiance <0.1)
	SRMR	< 0.08
	Gamma Hat	> 0.9
	GFI	>0.9
	AGFI	>0.9
Indices incrémentaux	CFI	> 0.9
	TLI	> 0.9
Indices de parcimonie	CAIC	< au CAIC du modèle saturé
	χ^2 / ddl	< 5

Tableau 26 - Indices d'ajustement retenus (Roussel, 2005)

LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE : ASPECTS EMPIRIQUES

Afin de valider les échelles de mesure, nous avons scindé en deux sous-échantillons les échantillon CT et APEC. Ceci permet d'effectuer des tests différents à chaque sous-échantillon. Cela a été possible du fait de la taille suffisante de chacun des échantillons puisque même scindés en deux, les échantillons restent supérieurs au seuil minimum de 180 individus (10 fois le nombre d'items de l'échelle la plus longue : l'implication organisationnelle). Ce seuil, s'il ne constitue pas un minimum obligatoire à respecter, reste conseillé. Ainsi, un échantillon acceptable devrait correspondre à cinq à dix individus par item de l'échelle la plus longue du questionnaire (Hair *et al.* 2010).

EXPLORATION DE LA STRUCTURE FACTORIELLE DES INSTRUMENTS DE MESURE

Après avoir réalisé une ACP sur la matrice des covariances sans rotation, nous avons réalisé une analyse factorielle exploratoire avec la méthode du maximum de vraisemblance avec rotation oblique (*oblimin*). Nous verrons successivement les échelles relatives aux stressseurs, aux ressources et aux conséquences.

Les stressseurs

La charge de travail

Echantillon CT

L'indice KMO (0.825), ainsi que le test de Bartlett (χ^2 approximé de Bartlett = 878, 236, ddl = 6, $p < 0.001$), indiquent que les données sont factorisables, les résultats peuvent donc être acceptés. L'analyse de la matrice des corrélations est bonne (MSA > 0.800). L'unidimensionnalité du concept est confirmée puisqu'un seul axe explique 77,02 % de la variance initiale. Tous les items sont conservés puisque les indices de communalité sont supérieurs à 0.731. Par ailleurs, avec un alpha de Cronbach de 0.90, cette échelle est fiable.

Echantillon APEC

L'indice KMO (0.829), ainsi que le test de Bartlett (χ^2 approximé de Bartlett = 1020,700, ddl = 6, $p < 0.001$) indiquent que les données sont factorisables, les résultats peuvent donc être acceptés. L'analyse de la matrice des corrélations est bonne (MSA > 0.810). L'unidimensionnalité du concept est confirmée tant par le critère du coude que par le critère de restitution minimum puisqu'un seul axe explique 76,385 % de la variance initiale. Tous les items sont conservés puisque les indices de communalité sont supérieurs à 0.724. Par ailleurs, avec un alpha de Cronbach de 0.895, cette échelle est fiable.

L'incivilité

Les critères usuels de factorisation étant respectés (KMO = 0.893 ; χ^2 approximé de Bartlett = 1245,742, ddl = 21, $p < 0.001$), les résultats de l'analyse factorielle peuvent être acceptés. Un seul axe explique 59,79% de la variance initiale. La valeur propre de cet axe est, quant à elle, supérieure à 1. Le critère de Kaiser demandant de retenir les dimensions qui expliquent plus de $100/7=14,29\%$ de la variance, l'unidimensionnalité du concept est confirmée. Enfin ce résultat est réaffirmé par le *scree-test*. Les indices de communalité des items inciv.4 et inciv.7 étant inférieurs à 0.5 (respectivement 0.347 et 0.484), ils sont supprimés. Une nouvelle

analyse est réalisée. Celle-ci présente à nouveau des indices de factorisation acceptables ($KMO = 0.867$; χ^2 approximé de Bartlett = 999,034, ddl = 10, $p < 0.001$). L'analyse de la matrice des corrélations est bonne ($MSA > 0.840$). Un seul axe explique 70,19 % de la variance initiale. Enfin, avec un alpha de Cronbach de 0.893, cette échelle est fiable.

Le conflit Vp-VP

En ce qui concerne, l'échelle conflit vie professionnelle-vie personnelle, les critères de factorisation sont respectés ($KMO = 0.888$; χ^2 approximé de Bartlett = 1114,784, ddl = 10, $p < 0.001$). L'analyse de la matrice des corrélations est bonne ($MSA > 0.855$). L'unidimensionnalité de cette échelle est confirmée par tous les différents indices usuels. Ainsi, 72,724% de la variance initiale est expliquée par le premier axe. L'item qui présente la plus faible communalité est le premier ($Vp-VP1=0,581$). Avec un alpha de Cronbach de 0,903, cette échelle est légèrement supérieure à la valeur conseillée. En effet, une valeur supérieure à 0,9 dénonce un risque de redondance inter-items, ce qui appauvrit le domaine conceptuel étudié (Peterson, 1994). Dans cette situation, il est recommandé de supprimer les items trop redondants. La valeur conseillée n'étant que faiblement dépassée, une décision sera prise au moment de l'analyse factorielle confirmatoire.

Le workaholisme

En ce qui concerne l'échelle du workaholisme, les critères usuels de factorisation sont respectés ($KMO = 0.817$; χ^2 approximé de Bartlett = 895.551, ddl = 45, $p < 0.001$). Avec une variance expliquée de 11,292% pour le troisième axe, le critère de Kaiser conduit à conserver trois dimensions tout comme le critère de pourcentage de variance expliquée (puisque les deux premiers axes sont faiblement inférieurs à 50%). Le test du coude, quant à lui, indique une seule dimension. Les communalités des items Wkc4 et wke2 étant très faibles, il convient de les supprimer (0.076 et 0.338). Les nouvelles analyses ont conduit à la suppression des items wke5 et wke1. Les résultats de l'analyse factorielle proposée sont acceptables ($KMO = 0.793$; χ^2 approximé de Bartlett = 589.515, ddl = 15, $p < 0.001$). Bien que différente de celle proposée par la littérature, la structure factorielle proposée n'est pas dénuée de sens conceptuel. Elle regroupe ainsi dans une première dimension les items wke4, Wke6 et Wkc3 et est tournée vers un besoin de travail excessif et dans une deuxième les items wke3, wkc1 et wkc2 qui correspondent plutôt à un besoin compulsif de travailler. Ces dimensions étant atypiques, les alphas de Cronbach seront calculés après l'analyse confirmatoire (voir annexe 5).

Echantillon APEC

En ce qui concerne l'échelle du workaholisme, les critères usuels de factorisation sont respectés ($KMO = 0.816$; χ^2 approximé de Bartlett = 1334.535, ddl = 45, $p < 0.001$). La matrice anti-image est supérieure à 0.746. Avec une variance expliquée de 10,221% pour le troisième axe, le critère de Kaiser conduit à conserver trois dimensions. Cependant, les deux premiers axes expliquent 53,461% de la variance. Le test du coude, quant à lui, propose de ne retenir qu'une seule dimension. Après rotation, les items se répartissent mieux qu'avec l'échantillon de la collectivité territoriale. En forçant l'obtention de deux axes, les items se répartissent de la même façon qu'en théorie : cinq items pour la dimension compulsive (WKC) et cinq items pour la dimension excessive (WKE). L'alpha de Cronbach est de 0.703 pour WKC et 0.802 pour WKE.

Les ressources

Le soutien social

Les critères usuels de factorisation sont respectés ($KMO = 0.736$, χ^2 approximé de Bartlett = 3058, 819, ddl = 105, $p < 0.001$). L'analyse de la matrice des corrélations est acceptable ($MSA > 0.646$). Cinq dimensions sont révélées par le test du coude. Le critère de Kaiser demandant de retenir les dimensions qui expliquent plus de $100/15 = 6,66\%$ de la variance, confirme lui aussi les cinq dimensions de cette échelle. Les cinq axes expliquent 84% de la variance initiale et se répartissent selon le groupe qui apporte le soutien. Ainsi, la première dimension correspond au soutien social du collectif, la deuxième au soutien social apporté par les proches (familles et amis), la troisième par le supérieur, la quatrième par les représentants du personnel et la cinquième par le service ressources humaines (service santé et sécurité : médecins du travail, assistantes sociales et administratifs RH). Avec des alphas de Cronbach, de 0.897 pour le soutien social du collectif, de 0.856 pour celui des proches, de 0.895 pour le supérieur, 0.911 pour les représentants du personnel, 0.921 pour le service RH-santé, les indices de fiabilité de ces sous dimensions sont tous bons. Il faut toutefois noter que les deux derniers soulignent un risque de redondance inter-items et qu'il conviendrait éventuellement de supprimer un item. Une décision sera prise lors de l'analyse confirmatoire.

L'utilité du travail

Les critères usuels de factorisation sont respectés ($KMO = 0.809$; χ^2 approximé de Bartlett = 950.882, ddl = 10, $p < 0.001$). L'analyse de la matrice des corrélations est bonne (MSA

>0.760). Le scree test indique la présence d'une unique dimension. Le critère de Kaiser demandant de retenir les dimensions qui expliquent plus de $100/5=20\%$ de la variance, l'unidimensionnalité du concept est donc confirmée. Par ailleurs, la solution obtenue explique 66, 986 % de la variance initiale. L'item *utilité 4* est celui qui présente l'indice de communalité le plus faible (0.515). Proche de 0.5, il risque d'être supprimé dans une analyse confirmatoire. L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0.866, cette échelle est donc fiable.

Le soutien du chef (échantillon APEC)

L'indice KMO (0.914) et le test de sphéricité de Bartlett (χ^2 approximé de Bartlett =3222.444 ddl =36, $p<0.001$) étant satisfaisants, les résultats de l'analyse factorielle peuvent être acceptés. L'analyse de la matrice des corrélations est bonne (MSA >0.833). Les communalités sont satisfaisantes (toutes >0.710). Si le *scree-test*, demande de ne retenir qu'un seul axe, tout comme le critère de pourcentage de la variance expliquée puisque le premier axe explique 69,593% de la variance, le critère de Kaiser ($100/9= 11,626\%$) indique la présence de deux dimensions. En effet, le deuxième axe explique 14,11% de la variance initiale. Les deux premiers axes expliquent ainsi 79.70 % de la variance initiale. Les deux axes ne correspondant pas à l'échelle théorique initiale, trois axes ont été forcés. Les items se répartissent sur les trois axes d'une manière identique à la théorie.

Soutien organisationnel perçu APEC

Les critères de factorisation sont respectés (KMO = 0.881; χ^2 approximé de Bartlett =763,064, ddl =10, $p<0.001$). L'analyse de la matrice des corrélations est bonne (MSA>0.862). Les communalités sont satisfaisantes (>0.667). Le premier axe explique 79,528% de la variance et le test du coude confirme cette unidimensionnalité. L'alpha de Cronbach est de 0.935, cette échelle est donc fiable.

Détachement psychologique (APEC)

L'indice KMO (0.800) et le test de sphéricité de Bartlett (χ^2 approximé de Bartlett =773.064 ddl = 6, $p<0.001$) étant satisfaisants, les résultats de l'analyse factorielle peuvent être acceptés. L'analyse de la matrice des corrélations est bonne (MSA >0.738). Les communalités sont satisfaisantes (>0.546). 73, 090% de la variance totale est expliquée par un seul axe, ce qui suggère l'unidimensionnalité de cette échelle, confirmée par le test du coude.

L'absence de distance organisationnelle (APEC)

L'indice KMO (0.730) et le test de sphéricité de Bartlett (χ^2 approximé de Bartlett = 679.363, ddl = 10, $p < 0.001$) étant satisfaisants, les résultats de l'analyse factorielle peuvent être acceptés. L'analyse de la matrice des corrélations est bonne (MSA > 0.673). Les communalités sont satisfaisantes (> 0.638). Le premier axe explique 54,091 % de la variance, ce qui selon le seuil de 50 % fixé par Igalens et Roussel (1998) en GRH est suffisant pour confirmer l'undimensionnalité de l'axe. Le test du coude confirme, lui aussi cette unidimensionnalité. Pourtant, le critère de Kaiser ($100/5 = 20$) indique la présence d'un deuxième axe puisque le deuxième explique 79.528 % de la variance. L'analyse sur l'échantillon précédent indiquant un seul axe, une décision sera prise lors de l'analyse factorielle confirmatoire. L'alpha de Cronbach des cinq items est de 0.784.

L'implication organisationnelle

Les critères usuels de factorisation sont respectés (KMO = 0.840 ; χ^2 approximé de Bartlett = 2115.108, ddl = 153, $p < 0.001$). L'analyse de la matrice des corrélations est acceptable (MSA > 0.563). Le critère de Kaiser demandant de retenir les dimensions qui expliquent plus de 100/18 = 5,56% de la variance, 4 dimensions devraient être retenues (6,562% de la variance initiale expliquée par le 4^{ème} axe). La variance expliquée dépasse les 60% pour le cinquième axe (57,856% pour le 4^{ème}). Le critère du coude souligne, quant à lui l'existence de deux dimensions. Après suppression des items dont les communalités sont inférieures à 0.5 (ION1, ION2, ION3, ION6), les critères de factorisation (KMO = 0.828; χ^2 approximé de Bartlett = 1663.881, ddl = 91, $p < 0.001$) conduisent à une solution factorielle en partie surprenante. Le nombre d'axes à retenir est identique à la solution précédente, mis à part en ce qui concerne le critère de la variance expliquée qui plébiscite plus clairement la solution à quatre dimensions puisqu'elle explique 65,10% de la variance initiale. La première dimension, correspond à la dimension affective et regroupe les items 3, 4, 5 et 6. La deuxième dimension correspond au manque d'alternative perçu et regroupe les items C4 et C5. Les deux suivantes sont un peu étranges. La dimension suivante regroupe les items relatifs à l'envie de rester au département, que ce soit par nécessité ou par désir, (il regroupe ainsi les coûts perçus de la dimension continue (items C1, C2 et C3) ainsi que le premier item de la dimension affective. La dernière dimension regroupe les items relatifs à une relation d'échange et à

l'identification (A2, C5, N4 et N5). Les résultats n'étant pas classiques, les coefficients alpha seront reportés après l'analyse factorielle confirmatoire.

Implication organisationnelle (échantillon APEC)

Les critères de factorisation sont bons ($KMO = 0.903$; χ^2 approximé de Bartlett = 2812.034, ddl = 153, $p < 0.001$). La matrice des corrélations est bonne ($MSA > 0.726$). L'indice de communalité IOA6 est faible et pourrait donc être retiré (0.435). 4 axes sont retenus selon le critère de Kaiser (5.817 % de la variance est expliquée par le quatrième axe). Les trois premiers expliquent à eux seuls 62.990% de la variance. Le critère du coude confirme ces quatre dimensions. Les items se répartissent de la même manière que dans la théorie. L'alpha de Cronbach global est de 0.852, de 0.865 pour IOA (et 0.851 avec item IOA6), 0.914 pour ION, 0.783 pour IOCper et 0.805 pour IOCmalt.

Les conséquences

L'épuisement professionnel

Echantillon CT

Les critères usuels de factorisation sont bons ($KMO = 0.924$; χ^2 approximé de Bartlett = 4024.423, ddl = 91, $p < 0.001$). L'analyse de la matrice des corrélations est bonne ($MSA > 0.883$). Le critère de Kaiser demandant de retenir les dimensions qui expliquent plus de $100/14 = 7,14\%$ de la variance, 2 dimensions devraient être retenues (9,152 % de la variance pour la deuxième). Le critère de la variance expliquée, s'il est fixé à 60 %, requiert 2 dimensions (68,010 % avec le deuxième axe contre 58,858 avec le premier). Le test du coude, quant à lui, incite à ne garder qu'un seul axe. Toutes les communalités étant supérieures à 0.597, il n'est pas pertinent d'éliminer, à ce stade, des items. Afin de respecter la structure validée par la littérature, nous avons forcé trois axes. Les items se répartissent sur les trois dimensions validées par la littérature, à savoir l'épuisement physique, l'épuisement cognitif et l'épuisement émotionnel. Les alphas de Cronbach sont respectivement de 0.926, de 0.918 et de 0.794. Les deux premiers sont trop bons, afin d'éviter la redondance des items, il serait préférable de supprimer des items. Cette décision sera prise suite à l'analyse factorielle confirmatoire.

Echantillon APEC

Les critères usuels de factorisation sont bons ($KMO = 0.831$; χ^2 approximé de Bartlett = 2851.911, ddl = 45, $p < 0.001$). L'analyse de la matrice des corrélations est bonne ($MSA > 0.765$). Les indices de communalités sont satisfaisants (> 0.576). Le critère de Kaiser demandant de retenir les dimensions qui expliquent plus de $100/10 = 10\%$ de la variance, 3 dimensions devraient être retenues (12,972 % de la variance pour la troisième). Le critère de la variance expliquée, s'il est fixé à 60 %, requiert 2 dimensions (64,158 % avec le deuxième axe). Le test du coude, quant à lui, incite à garder trois axes. Les dimensions correspondent bien aux dimensions de la littérature. La répartition des dimensions est conforme à la littérature. L'alpha de Cronbach global est de 0.868, il est de 0.865 pour la dimension cognitive, 0.759 pour la dimension émotionnelle, 0.958 pour la dimension physique.

CONFIRMATION DE LA STRUCTURE FACTORIELLE DES INSTRUMENTS DE MESURE

Afin de confirmer la structure factorielle des échelles de mesure, nous procédons à une analyse factorielle confirmatoire sur la deuxième partie de l'échantillon. Avant de préciser les indices de fiabilité des construits, la validité de trait sera exposée à travers différents modèles de mesure. Dans la mesure où nous disposons d'un nombre important de variables et que celles-ci se répartissent sur deux bases de données différentes, il nous a semblé préférable de tester des modèles distincts. Il s'agira donc d'éclairage distinct et complémentaire sur notre question de recherche. Afin d'être cohérent avec ce choix, il est préférable de valider les échelles de mesure dans des modèles plus petits. Les modèles testés sont donc composés des mesures qui ont une proximité conceptuelle. C'est ainsi qu'ils sont composés des différents stressseurs, des différentes ressources et des conséquences. Il faut noter que le workaholisme a été traité avec l'implication organisationnelle car ils constituent tous deux des liens au travail. Enfin, les échelles de l'implication organisationnelle et du *burnout* sont traitées individuellement. Ce type de modèle de mesure permet de vérifier, dans le même temps, que les différents items sont suffisamment corrélés (validité convergente) mais aussi qu'ils se distinguent suffisamment des autres construits (la validité discriminante). Le choix d'une analyse séquentielle et non d'un modèle de mesure unique avec l'ensemble des variables du modèle s'explique par le fait de ne pas inclure trop de variables dans le même modèle alors même que les différentes pistes issues de l'analyse qualitative seront testées dans des modèles séparés. Par ailleurs, il semble plus pertinent de tester la validité discriminante de chaque

construit dans un même domaine conceptuel (ressources, stressseurs) plutôt qu'avec des construits plus éloignés (Implication organisationnelle et stressseurs par exemple).

Les stressseurs

Le test de l'incivilité, charge de travail et conflit VP-VP : échantillon CT.

Nous avons comparé différents modèles. Le premier modèle est le plus complet. Il correspond aux échelles complètes issues de la littérature. Ensuite, nous avons inclus les modèles issus de l'analyse factorielle exploratoire. Cependant ceci a été fait tour à tour. C'est ainsi que le modèle 2 correspond à l'analyse factorielle exploratoire pour l'incivilité. Il est donc le même que le modèle 1 sans les items inciv4 et 7. Le modèle 3, est identique mais l'item VP-vp 1 a été retiré puisque son poids est inférieur à 0.5. Enfin, dans le modèle 4, l'item inciv5 a été retiré du fait de son faible indice de corrélation (squared multiple correlation = 0.492). (*regression weight stand* est le plus petit mais supérieur à 5 : 0.701). Dans le modèle 5, l'item inciv 6 a été retiré puisque son indice corrélation multiple est de 0.488. Cependant, le trois étant tout à fait acceptable, nous avons choisi de le conserver. L'observation des Rho de Joreskog montre que ces échelles sont fiables.

Modèles	χ^2 S.	DF	Indice absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
			Gamma Hat	RMSEA; pclose [lo90;hi90]	SRMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	χ^2 / ddl	CAIC
1	319.271	101	0.98 (0.89)	0.057 ; 0.053 [0.05;0.064]	0.0420	0.944	0.924	0.966	0.959	3.161	582.026 (1020.990)
2	226.493	74	0.99 (0.90)	0.056 ; 0.130 [0.047 ; 0.064]	0.0379	0.953	0.933	0.974	0.968	3.061	459.219 (788.264)
3	187.563	62	0.99 (0.92)	0.055 ; 0.172 [0.046 ; 0.064]	0.0347	0.958	0.938	0.977	0.971	3.025	405.274 (683.162)
4	147.818	51	0.99 (0.92)	0.053 ; 0.189 [0.043 ; 0.063]	0.0330	0.964	0.945	0.981	0.975	2.898	350.514 (585.568)
5	102.451	41	0.99 (0.94)	0.053 ; 0.282 [0.036 ; 0.059]	0.0296	0.973	0.957	0.987	0.982	2.499	290.133 (495.480)

Tableau 27 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire des stressseurs hors workaholisme

	Charge de travail	Incivilité	Vp-vp
Rho de Joreskog	0.91	0.88	0.90

Tableau 28 - Rho de Joreskog des stressseurs hors workaholisme

Workaholisme

Il a été associé à l'échelle de l'implication organisationnelle pour s'assurer de la validité discriminante. Le premier modèle testé prend en compte les échelles théoriques avec l'item wk5 dans la dimension excessive (puisque la littérature propose initialement de la placer

dans cette dimension). Le deuxième modèle correspond à celui regroupant l'item wkc5 à la dimension compulsive, comme l'indique d'une part la solution factorielle exploratoire et la solution validée pour l'échantillon de l'APEC. Cette solution se révélant meilleure, elle est gardée pour les tests suivants. Dans le modèle 3, les items Wkc4 et wke3 ont été retirés suite à des faibles poids standardisés (<0.5). Le modèle 4 est retenu. Il sépare le workaholisme en 2 dimensions. La première correspond à la dimension excessive du workaholisme (items e5, e4 et e1) et la deuxième correspond à la dimension compulsive (items c5, c2 et c3). La solution unidimensionnelle a été testée et se révèle moins satisfaisante (SRMR=0.0670, χ^2/ddl =4.559 ; RMSEA = 0.073; AGFI = 0.847 ;TLI =0.824). L'observation des Rho de Joreskog montre que la dimension compulsive est fiable, la dimension excessive quant à elle nécessite plus de réserves puisqu'elle est inférieure à 0.7.

Modèle	$\chi^2/\text{S.}$	DF	Indice absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
			Gamma Hat (adjusted)	RMSEA; pclose [lo90;hi90]	SRMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	χ^2/ddl	CAIC (saturé)
1	814,795	194	0.97 (0.72)	0.069 ;0.0 [.064 ;.074]	.0624	.894	.862	.867	.842	4.200	1257.725 (1899.341)
2	808.331	194	0.97 (0.72)	0.069 ;0.0 [.064 ;.074]	.0622	.897	.865	.869	.844	4.167	1251.261 (1899.341)
3	612.950	155	0.98 (0.76)	0.066 ; 0.0 [.061 ;.072]	.0595	.915	.884	.896	.872	3.955	1025,850 (1576,528)
4	431.348	120	0.98 (0.80)	0.062 ; 0.001 [.056 ;.069]	0.0554	.933	.904	.922	.901	3.595	814.220 (1283.744)

Tableau 29 -Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire du workaholisme

	WKC	WKE
Rho de Joreskog	0.76	0.66

Tableau 30 - Rho de Joreskog du workaholisme

Echantillon APEC

Le workaholisme a été testé dans un modèle global avec l'implication organisationnelle et l'engagement envers le métier, la carrière. Dans un premier temps, nous avons testé le modèle théorique ; le modèle correspondant à l'AFE étant plus satisfaisant, l'item wkc5 a été associé à la dimension compulsive du workaholisme (modèle 2).

Le modèle 3 est satisfaisant, il regroupe les items wkc 1, 2, 3, 4 et wkc5 dans la dimension compulsive et les items wke 1, wke2, wke3 et wke4. L'analyse des poids de régression a dévoilé la faiblesse de l'item wke3 ; sa suppression n'améliorant pas véritablement le modèle,

nous avons décidé de le réintégrer (SRMR=0.0503, χ^2/ddl = 3.017 ; RMSEA = 0.051; AGFI = 0.901 ; TLI = 0.929). L'observation des Rho de Joreskog montre que ces échelles sont fiables.

Modèle	χ^2 S.	DF	Indice absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
			Gamma Hat (adjusted)	RMSEA; pclose [lo90;hi90]	SRMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	χ^2 / ddl	CAIC (saturé)
1	1257.071	349	0.97 (0.71)	.058 ;.00 [.055;.062]	0.0568	0.897	0.871	0.912	0.898	3.602	1914.884 (3327.308)
2	1203.089	349	0.97 (0.73)	0.056 ;0.001 [.053;.060]	0.0550	0.900	0.876	0.917	0.904	3.447	1860.901 (3327.308)
3	888.411	296	.98 (.79)	.051 ; .336 [.047;.055]	0.0508	0.920	0.898	0.937	0.925	3.001	1515.628 (2891.316)

Tableau 31 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire du workaholisme

	WKC	WKE
Rho de Joreskog	0.76	0.73

Tableau 32 - Rho de Joreskog du workaholisme

Les ressources

Utilité et soutien social (CT)

Le modèle testé correspond à l'utilité et au soutien social RP, RH, proche, collectif, supérieur. Dans le modèle 2 ont été supprimés les items utilité 4 et 3 qui ont un squared multiple correlation (0.272, 0.382). Dans le modèle 3, nous avons supprimé soutien part 2 qui présente un indice de corrélation multiple au carré limite (0.501). Dans le modèle suivant nous avons supprimé l'item utilité 5. Le modèle présentant de moins bons résultats, nous avons supprimé l'item coll 3. Ceci améliore le modèle. Cependant, nous avons décidé de retenir le modèle 3 qui présente des qualités tout à fait acceptables. L'observation des Rho de Joreskog montre que ces échelles sont fiables.

Modèle	χ^2 S.	DF	Indice absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
			Gamma Hat (adjusted)	RMSEA; pclose [lo90;hi90]	SRMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	χ^2 / ddl	CAIC (saturé)
1	831.804	155	0.96 (0.64)	0.081 ;0.0 [0.075 ; 0.086]	0.0365	0.881	0.839	0.915	0.896	5.366	1244.704 (1576.528)
2	614.737	120	0.97 (0.69)	0.079 ;0.0 [0.072 ;0.085]	0.0298	0.899	0.856	0.933	0.914	5.123	997.608 (1283.744)
3	491.206	104	0.98 (0.73)	0.075 ;0.0 [0.068 ;0.081]	0.0270	0.916	0.876	0.944	0.927	4.723	859.062 (1148.613)
4	370.007	89	0.98 (0.78)	0.069 ;0.0 [0.062 ;0.076]	0.0255	0.932	0.896	0.955	0.939	4.157	722.849 (1020.990)

Tableau 33 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire du soutien social

	Soutien social					
	collectif	Proche	Supérieur	R.P	R.H	Utilité
Rho de Joreskog	0.89	0.83	0.89	0.91	0.88	0.88

Tableau 34 - Rho de Joreskog du soutien social

Les ressources de l'APEC

Dans un premier temps, nous avons testé l'absence de distance organisationnelle de manière isolée puis dans un second temps avec les autres ressources de l'échantillon APEC.

L'absence de distance organisationnelle

Nous avons tout d'abord testé le modèle complet de manière unidimensionnelle. Les résultats étant peu satisfaisants nous avons testé deux autres combinaisons. L'une d'elle a repris les suggestions de l'AFC en testant deux dimensions (la première composée des deux premiers items et la seconde des trois autres). Cette solution s'est avérée non satisfaisante (χ^2/ddl =13.939; AGFI=0.900 ; TLI =0.895 ; SRMR=0.0423; RMSEA =0.130). Le modèle 2, celui retenu, a testé les trois derniers items (les deux derniers ayant été supprimés du fait de leur faible poids). Cette solution est la plus satisfaisante. Afin de confirmer ce résultat, nous avons inclus cette échelle dans un modèle plus complet comprenant d'autres ressources (le détachement psychologique, la qualité du management et le soutien organisationnel).

Modèles			Indice absolu					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
	$\chi^2/\text{S.}$	DF	Gamma Hat (Ajusté)	RMSEA; pclose [lo90;hi90]	SRMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	χ^2 / ddl	CAIC
1	224.657	5	0.95 (0.40)	0.239 ; 0.0 [0.213;0.266]	0.0911	0.898	0.695	0.821	0.642	44.931	301.108 (114.676)
2	14,786	2	0.996 (0.93)	0.091 ;0.044 [0.052;0.137]	0.0248	0.990	0.951	0.985	0.956	7.393	75.947 (76.451)

Tableau 35 - résultat de l'analyse factorielle confirmatoire du soutien social

Le détachement psychologique (DetPsy), la qualité du management, le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'absence de distance organisationnelle (ADO)

Le premier modèle regroupe chacune des variables complètes. Celui-ci étant peu satisfaisant, des items ont été retirés à partir de l'analyse des poids de chacun d'eux sur leurs propres dimensions. Le premier item retiré est le premier de l'absence de distance organisationnelle (modèle 2). Celui-ci s'avère satisfaisant. Pourtant, d'autres items ayant un poids de régression plutôt limites ont été supprimés. Il s'agit d'une part du quatrième du détachement du travail. Les résultats s'avérant moins bon, il a été réintégré (χ^2/ddl =4.177; AGFI=0.891 ; TLI =0.945 ; SRMR=0.0512; RMSEA =0.064). D'autre part, nous avons supprimé le deuxième item de

l'absence de distance organisationnelle (modèle 3). Cette solution s'avère relativement similaire à celle du modèle 2. Nous avons décidé, pour être cohérent avec la solution trouvée dans le test de cette échelle seule, de conserver le modèle 3. C'est ainsi que l'absence de distance organisationnelle est composée des items 3, 4 et 5 ; et les autres échelles restent conformes à la littérature. L'observation des Rho de Joreskog montre que ces échelles sont fiables.

Modèles			Indice absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
	χ^2 S.	DF	Gamma Hat (Ajusté)	RMSEA; pclose [lo90;hi90]	SRMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	χ^2 / ddl	CAIC
1	1041.941	215	0.97 (0.70)	0.071 ; 0.0 [0.066;0.075]	0.0640	0.823	0.863	0.936	0.924	4.846	1508,292 (2110.045)
2	764.036	194	0.98 (0.78)	0.062 ; 0.000 [0.057;0.066]	0.0508	0.917	0.892	0.954	0.945	3.938	1215.096 (1934.208)
3	715.928	174	0.98 (0.77)	0.0064 ; 0.000 [0.059;0.069]	0.0515	0.918	0.891	0.955	0.946	4.115	1151.698 (1766.016)

Tableau 36 - résultat de l'analyse factorielle confirmatoire des ressources

	ADO	DetPsy	SOP	Mgt Participatif	Mgt Empathique	Mgt Exemple
Rho de Joreskog	0,78	0.86	0.94	0.91	0.89	0.87

Tableau 37 - Rho de Joreskog des ressources

Implication organisationnelle

Sont comparés de manière successive les modèles théoriques à trois et à 4 dimensions.

La solution proposée par l'analyse factorielle exploratoire n'est pas très satisfaisante sur le plan conceptuel et s'ajuste moins bien aux données que les deux précédentes (χ^2 /ddl = 6.568; AGFI=0.876 ; TLI = 0.839 ; SRMR=0.0726; RMSEA = 0.091).

La solution à 4 dimensions est présentée sans C5, ce qui améliore fortement la solution par rapport à la précédente.

L'élimination des items IOA4 et ION2 (qui ont des qualités de représentation légèrement inférieures à 0.5) conduit à une moins bonne qualité d'ajustement alors mêmes qu'il appauvrit le modèle (χ^2 /ddl = 6.318; AGFI=0.879 ; TLI = 0.862 ; SRMR=0.0691; RMSEA = 0.089). Dès lors, ces items sont réintégrés. Dans le modèle 4, ont été supprimés les items faiblement représentés de la dimension normative. Ceci conduit à une nette amélioration du modèle, ION

et IOA étant maintenant corrélés (plus normalement : 05 au lieu de 0.7). La suppression complète de la dimension normative conduit à une qualité d'ajustement légèrement inférieure de certains indices (SRMR=0.0575, χ^2/ddl =4.684 ; RMSEA = 0.074 ; AGFI = 0.927 ; TLI =0.926) et à une diminution de la richesse conceptuelle. Le modèle le plus acceptable est donc celui qui comprend quatre dimensions. La dimension affective (IOA1, 2, 4, 5 et 6), la dimension normative (ION 5 et 6), la dimension coût perçu (IOC1, 2 et 3) la dimension manque d'alternative (IOC 4 et 6). Les rho de Joreskog montrent que les échelles sont fiables, il faut toutefois être plus réservé quant à la dimension IOCmalt qui est légèrement inférieure à 0.7.

Modèle	χ^2	DF	Indice absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
			Gamma Hat (adjusted)	RMSEA; pclose [lo90;hi90]	SRMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	χ^2/ddl	CAIC (saturé)
1	1021.523	132	0.94 (0.62)	0.100 ; 0.00 [0.095 ; 0.106]	0.0884	0.846	0.801	0.774	0.738	7.739	1314.306 (1283.744)
2	806.318	129	0.95 (0.68)	0.089 ; 0.0 [0.083 ; 0.095]	0.0776	0.877	0.838	0.828	0.795	6.251	1121.624 (1283.744)
3	454.437	84	0.97 (0.76)	0.081 ; 0.0 [0.74 ; 0.089]	0.0635	0.917	0.882	0.889	0.861	5.410	724.699 (900.873)
4	211.931	48	0.98 (0.84)	0.071 ; 0.0 [0.062 ; 0.081]	0.0539	0.950	0.920	0.939	0.916	4.415	437.150 (585.568)

Tableau 38 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire de l'implication organisationnelle

	I.O.A	I.O.N	IOC per	IOCmalt
Rho de Joreskog	0.80	0.71	0.81	0.67

Tableau 39 - Rho de Joreskog de l'implication organisationnelle

Echantillon APEC :

Le modèle théorique à trois dimensions n'étant pas satisfaisant (χ^2/ddl =10.071; AGFI=0.751 ; TLI =0.796 ; SRMR=0.1364; RMSEA =0.108) c'est le modèle à 4 dimensions, tout comme dans l'échantillon précédent et comme dans la solution exploratoire qui s'avère être le plus satisfaisant (χ^2/ddl =4,313; AGFI=0.896 ; TLI =0.926 ; SRMR=0.0666; RMSEA =0.66). L'analyse des poids de régression standardisés et des coefficients de corrélation multiples au carré (*squared multiple correlations*) poussent à éliminer les items IOA6, IOA4 et IOA5. Les résultats de cette solution sont présentés dans le modèle 1. Le modèle 2 correspond à la solution sans l'item IOC3 et le modèle 3 sans l'item IOC6. La dimension affective est composée des items IOA3, IOA2, IOA1. La dimension normative est composée de tous les items. Enfin la dimension continue, du fait du manque d'alternative, est composée de deux

items (IOC4 et IOC5) alors que la dimension liée aux coûts perçus est composée des items IOC1 et IOC2. L'observation des Rho de Joreskog montre que ces échelles sont fiables.

Modèle			Indice absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
	χ^2 S.	DF	Gamma Hat (adjusted)	RMSEA; pclose [lo90;hi90]	SRMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	χ^2 / ddl	CAIC (saturé)
1	343.097	84	0.98 (0.85)	0.063 (0.001) [0.056;0.070]	0.559	0.943	0.916	0.957	0.947	4.084	618.461 (917.878)
2	278.874	71	0.98 (0.87)	0.062 ;0.006 [0.054;0.069]	0.502	0.950	0.926	0.964	0.953	3.928	538.939 (803.143)
3	205.108	59	0.99 (0.90)	0.057 ;.092 [0.048;0.065]	0.361	0.959	0.937	0.972	0.963	3.476	449.876 (696.058)

Tableau 40 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire de l'implication organisationnelle

	I.O.A	I.O.N	IOC per	IOCmalt
Rho de Joreskog	0.86	0.91	0.82	0.081

Tableau 41 - Rho de Joreskog de l'implication organisationnelle

L'épuisement professionnel

Échantillon CT

Le premier modèle testé correspond au modèle théorique. Cette solution s'étant avérée peu satisfaisante, nous avons analysé les poids de régression standardisés ainsi que les coefficients multiples de corrélation. Ceux-ci nous ont poussés à supprimer l'item 2 de l'épuisement émotionnel. Le test de ce nouveau modèle (modèle 2) s'est avéré moins satisfaisant. C'est pourquoi nous l'avons réintégré et décidé de supprimer les items les plus faibles des autres dimensions. Si ceci a été réalisé de manière itérative, nous présentons la solution retenue dans le modèle 3. Celui-ci correspond à la meilleure solution⁴¹ et confirme donc la tridimensionnalité de l'épuisement professionnel (physique 3, 5 et 6 ; épuisement cognitif 2,3,4, et 5 et émotionnel 1, 2 et 3). L'observation des Rho de Joreskog montre que ces échelles sont fiables.

⁴¹ Il faut noter que l'échelle d'épuisement professionnel a aussi été testée avec le concept d'engagement professionnel. Il confirme la solution du modèle 3 et affiche de très bons résultats ($\chi^2/\text{ddl}=4,516$; AGFI=0.879 ; TLI=0.932 ; SRMR=0.0391; RMSEA =0.072). En effet, le χ^2/ddl est ici peu satisfaisant alors qu'il s'avère bon dans le modèle testé avec l'engagement professionnel. Ceci n'a pas été intégré ici car la variable d'engagement professionnel n'est pas étudiée dans le cadre de ce travail doctoral.

Modèles			Indice absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
	$\chi^2/S.$	DF	Gamma Hat	RMSEA; pclose [lo90;hi90]	SRMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	χ^2 / ddl	CAIC
1	728.666	74	0.94 (0.60)	0.115 ; 0.0 [0.107;0.123]	0.0505	0.849	0.789	0.906	0.884	9.847	961.392 (788.264)
2	187.563	62	0.99 (0.92)	0.115 ; 0.000 [0.107;0.123]	0.0461	0.580	0.783	0.912	0.890	10.335	858.469 (683.162)
3	210.322	32	0.98 (0.80)	0.091 ; 0.000 [0.080;0.103]	0.0357	0.938	0.894	0.960	0.943	6.573	382.990 (412.903)

Tableau 42 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire de l'épuisement professionnel

	Epuisement physique	Epuisement cognitif	Epuisement émotionnel
Rho de Joreskog	0,91	0,90	0,75

Tableau 43 - Rho de Joreskog de l'épuisement professionnel

Échantillon APEC

Le même modèle que celui retenu dans l'échantillon CT a été testé. Celui-ci se révèle satisfaisant, bien que perfectible. Il présente ainsi un χ^2/ddl peu satisfaisant. Nous avons tenté de l'améliorer en supprimant le deuxième item de l'épuisement émotionnel qui s'avère être mal représenté. Cette solution s'avérant moins bonne que la précédente, nous avons décidé de le réintégrer. ($\chi^2/ddl=7.033$; AGFI=0.0.911 ; TLI =0.956 ; SRMR=0.425 RMSEA =0.089). L'observation des Rho de Joreskog montre que ces échelles sont fiables.

Modèles			Indice absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
	$\chi^2/S.$	DF	Gamma Hat (Ajusté)	RMSEA; pclose [lo90;hi90]	SRMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	χ^2 / ddl	CAIC
1	179,251	32	0.98 (0.86)	0.077 ; 0.0 [0.067;0.089]	0.0392	0.955	0.923	0.972	0.961	5.602	355.088 (420.480)

Tableau 44 - Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire de l'épuisement professionnel

	Epuisement physique	Epuisement cognitif	Epuisement émotionnel
Rho de Joreskog	0.96	0.88	0.75

Tableau 45 - Rho de Joreskog de l'épuisement professionnel

Les alphas de cronbach calculé sur l'échantillon complet pour les différentes échelles de mesure peuvent être trouvées dans l'annexe 5.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce chapitre avait pour objectif d'expliquer la stratégie de recherche mise en œuvre dans ce travail doctoral.

La section 1 s'intéresse au design de la recherche choisie. C'est ainsi qu'elle rappelle que cette recherche suit un positionnement épistémologique pragmatique et qui se développe dans une méthode de recherche mixte.

La section 2 rappelle qu'ont été menées une étude qualitative exploratoire réalisée sous forme de récits de vie ainsi que trois études quantitatives. Cette section a permis de faire le point sur les choix réalisés dans ce travail (type d'études menées, choix des instruments de mesure, construction des questionnaires). C'est ainsi que nous avons vu que la méthode mixte, permettant de combiner une étude qualitative exploratoire et des études quantitatives, est particulièrement adaptée à cette recherche puisqu'elle devrait permettre :

- ✓ Grâce à l'étude qualitative exploratoire, de mieux comprendre comment s'articule implication organisationnelle et épuisement professionnel et de faire émerger de nouvelles variables et propositions de recherche.
- ✓ De tester, à partir de données quantitatives, les hypothèses et propositions issues d'une part de la littérature et d'autre part de l'étude qualitative exploratoire.

La section 3, quant à elle, a permis de rapporter les analyses préliminaires qui ont été conduites afin de pouvoir disposer de bases de données utilisables pour les analyses multivariées qui vont être conduites dans le chapitre 5.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1.

La première partie de ce travail doctoral nous a permis de dresser les fondements de cette recherche.

Ainsi, dans le premier chapitre nous avons défini le concept d'implication organisationnelle et délimité ses liens avec la santé au travail. En conclusion de cette première partie, nous avons formulé une première série d'hypothèses relatives au lien direct qui unit implication organisationnelle et *burnout*. La littérature étant en désaccord quant au lien indirect qui relie ces deux concepts, nous n'avons pas, à ce stade du travail, formulé d'hypothèses de recherche. Celles-ci seront précisées à l'issue de l'étude qualitative exploratoire menée dans le chapitre 4 de la seconde partie.

Le deuxième chapitre nous a permis de délimiter les contours de l'épuisement professionnel et de le positionner par rapport à d'autres concepts relatifs à la santé au travail comme le stress ou le bien-être. Ce chapitre a permis de préciser le cadre théorique permettant d'analyser nos données. La Figure 20 présente la manière dont les variables (ou groupes de variables) s'articulent à la lumière de la théorie de la conservation des ressources.

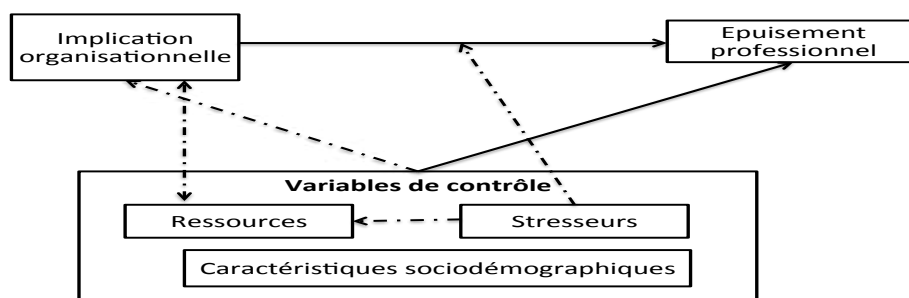


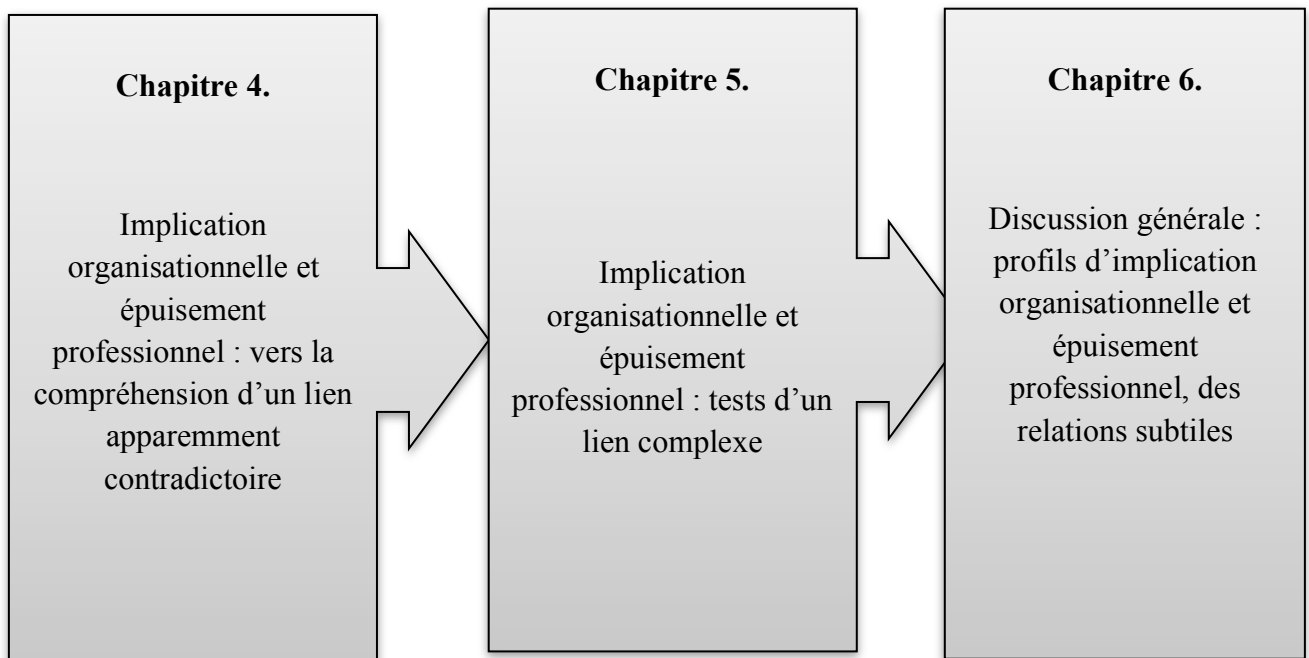
Figure 20 - L'articulation des variables du modèle - Articulation théorique suite à une revue de la littérature mais non reprise dans le modèle à ce stade de travail

Le chapitre 3 concerne la démarche méthodologique de ce travail doctoral. Il permet donc de mieux comprendre par quelle démarche nous sommes passés de la théorie à l'opérationnalisation empirique. Nous avons expliqué avoir adopté une méthodologie mixte s'inscrivant dans un paradigme épistémologique pragmatique. Nous avons ensuite justifié nos

choix méthodologiques et avons particulièrement insisté sur la méthode qualitative. Notre intérêt s'est ensuite porté sur les fondements de la recherche quantitative. Après avoir précisé le processus de construction du questionnaire et les échelles utilisées, nous avons présenté les analyses préparatoires à l'analyse quantitative.

Les fondements de la recherche ayant été précisés, nous pouvons passer, dans la partie suivante aux analyses et à la discussion des résultats.

PARTIE 2 RÉSULTATS : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE UNE RESSOURCE À DOUBLE TRANCHANT ?



INTRODUCTION DE LA PARTIE 2

La première partie de ce travail doctoral nous a permis de préciser les fondements de cette recherche et plus précisément de mettre en avant le manque de clarté relatif aux liens qui unissent l'implication organisationnelle à l'épuisement professionnel.

L'objectif de cette seconde partie, empirique, est précisément de mieux comprendre ces liens. Pour cela, nous avons eu recours à une étude qualitative et à des études quantitatives. Cette seconde partie vise à présenter les travaux menés et est structurée en trois parties.

Dans le chapitre quatre, nous rapporterons la démarche et les résultats de l'analyse qualitative menée. Dix récits de vie conduits auprès de cadres en situation d'épuisement professionnel composent cette étude qualitative exploratoire. Elle permettra, *in fine*, de compléter le modèle théorique obtenu à l'issue de l'analyse de la littérature en mettant en exergue des variables et des pistes de recherche permettant de mieux comprendre les relations indirectes qui lient implication organisationnelle et épuisement professionnel.

Dans le chapitre cinq, nous détaillerons les méthodes utilisées pour analyser nos données quantitatives ainsi que les résultats qui leur sont relatifs. Deux bases de données distinctes serviront à tester nos hypothèses de recherche. Si ces bases de données cherchent toutes deux à expliquer l'épuisement professionnel à partir de l'implication organisationnelle, des différences peuvent subsister entre chacune d'elles. C'est ainsi que les variables ne sont pas toutes identiques d'une base de données à l'autre. En effet, nous avons tenu compte de la particularité et des exigences de chacun des terrains pour choisir les variables à intégrer. Ne testant pas un modèle complet, il faudra considérer que ces résultats apportent des éclairages distincts sur les liens qui unissent implication organisationnelle et épuisement professionnel.

Enfin, dans le chapitre six, nous discuterons les résultats obtenus dans les études empiriques menées. Nous tenterons ainsi de mettre en évidence le fait que les liens entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel sont subtils et complexes.

CHAPITRE 4 IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : VERS LA COMPRÉHENSION D'UN LIEN APPAREMMENT CONTRADICTOIRE

SECTION 1. DE LA COLLECTE A L'ANALYSE DE RECITS DE VIE DE CADRES EPUISES : METHODES ET VALIDITE 237

1.1. LA COLLECTE DES DIX RÉCITS DE VIE.....237

1.2. L'ANALYSE DES RÉCITS DE VIE243

SECTION 2. DES CADRES IMPLIQUES ET EPUISES..... 256

2.1. LES FONDEMENTS DE L'ANALYSE DES RECITS DE VIE DES CADRES257

2.2. VERS LA COMPRÉHENSION DE L'EPUISEMENT DES CADRES INTERROGÉS263

2.3. APPROFONDISSEMENT DES RÉSULTATS ET NOUVELLES PROPOSITIONS DE RECHERCHE ..278

INTRODUCTION DU CHAPITRE 4

L'analyse de la littérature a permis de détecter des failles dans la compréhension du lien entre implication organisationnelle et santé au travail. C'est ainsi que subsistent des contradictions relatives au lien indirect unissant IO et santé au travail (Meyer et Maltin, 2010). La plupart des recherches portant sur l'implication organisationnelle étant de nature quantitative, les processus par lesquels l'implication organisationnelle peut conduire à l'altération d'une bonne santé au travail sont difficilement compris. Ceci conduit, nous l'avons vu, à une certaine confusion. Face à ces contradictions et afin de mieux saisir le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel, nous avons décidé de recourir à une étude qualitative. Cette étude à visée exploratoire doit permettre d'identifier des éléments permettant d'expliquer la coexistence d'une implication organisationnelle, notamment affective, et d'une situation d'épuisement professionnel.

Par cette étude, nous souhaitons accéder à l'expérience vécue par les individus et interprétée par eux-mêmes. Pour atteindre cet objectif, nous avons recours à la méthode des récits de vie, considérée comme la stratégie d'accès au réel la plus adaptée (Wacheux, 1996). Un récit de vie est un compte rendu écrit de la vie d'une personne, fondé sur des conversations et entretiens (Titon, 1980: 283). Les récits de vie présentent l'inconvénient de permettre une reconstruction subjective a posteriori de l'expérience vécue mais permettent de saisir les événements dans une perspective diachronique et de donner à voir en profondeur les motivations et enjeux des individus concernés en lien avec leur représentation du contexte (Joyeau, Demontrond et Schmidt, 2010 ; Bertaux, 2010).

Ce chapitre se décomposera donc en deux sections.

Dans la première section, nous détaillerons la méthode employée dans ce travail pour analyser les données tout en expliquant les étapes qui ont permis de procéder à l'analyse des récits de vie des cadres interrogés. Enfin, nous nous intéresserons à la validité de cette recherche.

Dans la seconde section, nous présenterons les résultats de cette analyse et présenterons, à partir de ces résultats, un ensemble de propositions permettant de compléter notre modèle théorique.

SECTION 1. DE LA COLLECTE À L'ANALYSE DE RÉCITS DE VIE DE CADRES ÉPUIÉS : MÉTHODES ET VALIDITÉ

Cette section est structurée autour de trois parties. Dans la première, nous allons détailler le protocole de collecte de données utilisé pour obtenir nos récits de vie. Dans la seconde partie, nous expliquerons comment ont été analysés les récits de vie. Enfin dans la dernière partie, nous nous attarderons sur la validité de cette étude qualitative.

1.1. LA COLLECTE DES DIX RÉCITS DE VIE

Après avoir présenté le protocole de sélection des cas étudiés, nous préciserons la manière dont ont été conduits les entretiens.

SÉLECTION DES CADRES DE L'ÉCHANTILLON

L'objectif de cette recherche est de comprendre le rôle que joue l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel. Dès lors il s'agit de trouver des individus qui présentent des caractéristiques d'épuisement professionnel et qui acceptent de nous raconter comment ils en sont arrivés à ce point d'épuisement professionnel.

Cette population étant fragilisée, trouver des personnes qui acceptent de raconter leur expérience est une chose délicate.

L'opportunité de participer à un projet de plus grande envergure commandée par l'APEC et en collaboration avec d'autres chercheurs a permis de faciliter l'accès au terrain. L'objectif initial de cette étude qualitative était de comprendre les situations des cadres en difficulté. Il fallait comprendre comment une situation avait pu dériver au point d'une rupture irréversible entre l'employeur et l'employé afin d'identifier les ressources essentielles (personnelles, organisationnelles, sociales, etc.) pouvant prévenir une telle situation. Pour répondre à ces objectifs, douze récits de vie sous forme d'entretien individuel ont été réalisés avec des cadres en difficulté. Parallèlement et afin d'avoir une autre interprétation du phénomène, des responsables de cadres en difficulté ont été interrogés afin qu'ils racontent et interprètent le parcours des cadres sous leur responsabilité. Ces entretiens n'ont pas été réalisés sous forme de dyade car des raisons déontologiques rendaient difficiles de contacter des personnes ayant été pointées comme étant en difficulté par leur management ou inversement.

La notion de cadre correspond à un statut occupé par un individu dans une organisation. Si ce statut⁴² coïncide généralement avec des postes à plus haute responsabilité dans une organisation, il ne concorde pas pour autant systématiquement avec des fonctions d'encadrement. Dès lors, un échantillon composé de cadres constitue un terrain privilégié pour cette enquête car :

- ✓ Il existe un lien positif entre la position qu'occupe l'individu dans l'organisation et l'implication organisationnelle. Ainsi, plus l'individu occupe une position élevée, plus il est impliqué dans son organisation (De Clercq et Belausteguigoitia Rius, 2007).
- ✓ Les individus qui occupent des responsabilités dans leur organisation sont davantage liés à celle-ci par un contrat relationnel basé sur l'échange social que par un contrat basé sur l'échange économique (Milward et Hopkins, 1998).
- ✓ Le lien qui unit le cadre à l'organisation est donc souvent considéré comme étant privilégié (Cousin, 2006) puisqu'il repose sur un contrat de confiance et de réciprocité (Bouffartigues, 2001). Ce lien suppose ainsi un investissement au travail, une adhésion aux valeurs de l'organisation et une loyauté vis-à-vis des buts de l'organisation en échange de perspectives de carrière et d'une confiance offrant au cadre de l'autonomie.

Nous venons d'expliquer le contexte de l'étude dans lequel les entretiens ont été réalisés. Or, pour les besoins de ce travail doctoral, certains des entretiens réalisés auprès des cadres ont dû être supprimés puisqu'ils ne correspondaient pas au profil recherché. Les entretiens écartés correspondaient à des cadres ayant rencontré des difficultés mais étant en situation de bien-

⁴² Selon l'INSEE les cadres font partie de la catégorie socio-professionnelle des cadres et professions intellectuelles supérieures. « Cette catégorie regroupe des professeurs et professions scientifiques salariés qui appliquent directement des connaissances très approfondies dans les domaines des sciences exactes ou humaines, à des activités d'intérêt général de recherche, d'enseignement ou de santé. Des professionnels de l'information des arts et des spectacles dont l'activité est liée aux arts et aux médias. Des cadres administratifs et commerciaux d'entreprise, salariés qui ont des responsabilités importantes dans la gestion des entreprises. Des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise, salariés exerçant des fonctions de responsabilité qui nécessitent des connaissances scientifiques approfondies. »

être. À ce stade de l'étude et après plusieurs lectures flottantes des entretiens, nous avons décidé de conserver les cadres qui présentaient des signes de mal-être élevé et durable sans pour autant que ces signes correspondent au concept d'épuisement professionnel strictement défini par la littérature. Deux raisons ont justifié ces choix :

- ✓ Ils ont été pointés comme étant en situation d'épuisement professionnel par le coach qui les suivait⁴³.
- ✓ Ces cadres nous ont fait part de problèmes de santé physique, cognitifs et émotionnels importants et liés à leur travail.

La sélection des cadres a été réalisée à partir d'une analyse de contenu dont l'unité était le mot ou l'expression. Cette analyse a été conduite en parallèle par deux chercheurs. Les mêmes cadres ont été sélectionnés et correspondaient à ceux sélectionnés par le coach. Le tableau 46 présente les principaux mots clefs et expressions significatives qui ont pu témoigner de l'état de santé des cadres lors du processus de sélection. Il faut noter que la décision de les conserver n'a pas été prise sur l'apparition d'un seul mot clé ou expression mais du cumul de témoins d'un mal-être profond du cadre dans son récit de vie.

Catégorie	Thèmes	Principaux mots clefs et expressions significatives
Manifestation du mal-être élevé et durable	Indicateurs psychologiques	Stress, burn-out, dépression, douleur, souffrir, souffrance, « mort-vivant », retour à la vie, angoisse, « déstructurant pour l'identité », se vider, tensions.
	Indicateurs physiques	Fatigue, Fatigue chronique, mal au ventre, mal au dos, pleurs, larmes, « soucis de santé », malade, « des moments de grand vide », « des manifestations physiques », prise de poids, perte de poids, « apparition de kystes », « ne plus dormir »
	Indicateurs comportementaux	Alcool, « réticences à l'idée d'aller travailler », « consommation de médicaments », antidépresseur, « réfléchir à la manière dont je pouvais me suicider »

Tableau 46 - Extrait de la grille d'analyse de l'état de mal-être

⁴³ Les cadres de l'enquête APEC ont été sélectionnés par un coach réalisant des suivis individuels plus ou moins lourds (parfois quelques entretiens et parfois un suivi de plus long terme) et qui les a pointés comme étant en situation de difficulté voire, pour certains, en situation d'épuisement professionnel.

Cette première analyse a conduit à l'élimination de quatre des cas de cadres en difficulté car le mal être évoqué semblait avoir été un passage relativement bref et les difficultés étaient surmontées.

Suite à cette élimination, et dans la perspective d'une construction progressive de l'échantillon théorique (Glaser et Strauss, 2010), nous avons recherché la variété des situations et des profils des cadres de l'échantillon. Pour cela, nous avons respecté les trois critères définis par Bertaux (2010) et présentés dans le chapitre 3, à savoir la variété des positions, la différentialité et l'exigence de variation.

- ✓ Nous avons ainsi vérifié que les individus appartenaient bien à **des groupes diversifiés** (fonctions occupées dans l'organisation, secteurs d'activités, rôle de manager ou non, trajectoires de vie différentes, logiques différentes, etc.).

Notre échantillon ne comportant pas de cadre féminin ni d'individu n'ayant pas réalisé d'études, **deux autres entretiens ont été réalisés**. Ils ont permis de tenir compte de cela mais aussi de diversifier d'autres éléments (âge, fonction, trajectoire de vie et logique, etc.).

- ✓ **Ces récits de vie n'ayant pas apporté d'éléments nouveaux** et ayant confirmé les résultats précédents, il ne nous a pas semblé nécessaire d'en réaliser d'autres.

Même si 10 entretiens peuvent s'avérer être un faible nombre, la pré-analyse a dévoilé une saturation sémantique des récits et, ajouté à la variété des récits, l'échantillonnage théorique (Glaser et Strauss, 2010) semble avoir été atteint. Par ailleurs, dans la littérature, il est possible de trouver des indications quant au nombre minimum d'individus qui doivent constituer un échantillon en fonction du type d'étude menée. Ainsi, les études de cas d'individus comprennent généralement entre 6 et 24 cas et lorsque l'objectif est de comprendre un phénomène, un échantillon de 6 à 10 participants serait suffisant (Teddlie et Tashakkori, 2009). Dès lors, avec un échantillon de 10 récits, cette étude qualitative reste dans les fourchettes présentées.

Le tableau 47 présente les caractéristiques permettant d'apprécier, à première vue, la diversité des récits de vie. 5 critères ont permis d'évaluer la variété des interviewés. Il s'agit de leur

âge, de leur niveau d'étude, du secteur professionnel dans lequel ils évoluent, du type de poste occupé, du rôle de manager, du nombre d'années d'ancienneté dans le groupe mais aussi du nombre d'expériences professionnelles qu'ils ont eues préalablement à celle qui pose aujourd'hui problème.

Pseudo	Tranche d'âge	Etude	Secteur	Poste occupé	Manager	Ancienneté dans le groupe	Nombre d'expériences préalables
Sébastien	30-39	Ingénieur	Pétrole	Chef de projet	OUI	10 ans	0
Derick	40-50	Master marketing	Décolletage	Directeur commercial et marketing	OUI	15 ans	7
Vincent	40-50	DESS Informatique	Informatique - Gestion de l'information	Consultant avant-vente et installation	NON	1 an et ½	3
Marceau	40-50	Ingénieur	Machine-outil pour l'industrie	Chargé d'affaires	NON	4 ans	4
Paul	30-39	Maîtrise SUAPS Master marketing	Industrie sport	Country Manager	OUI	14 ans	0
Rémy	30-39	BTS action commerciale	Mutuelle	Responsable recouvrement	OUI	12 ans	Non précisé. Plusieurs missions courtes
Max	30-39	BTS Technico-Commercial	Distribution matériels électronique et industriel	Directeur commercial	OUI	12 ans	0
John	+ 50	Ingénieur et DESS management	Industrie du sport	Responsable planification industrielle	OUI	22 ans	2
Cyril	+ 50	Aucune	Automobile	Responsable clientèle-coordonateur d'équipes	NON	35 ans	0
Cécile	25-30	+ 5 GRH	Technologie et innovation	Responsable des ressources humaines	OUI	2 ans et ½	3

Tableau 47 - Entretiens des cadres

LA CONDUITE DES ENTRETIENS

Chaque entretien a débuté de la même manière. Ainsi, au début de l'entretien, le chercheur demandait à l'interviewé de raconter son parcours professionnel et personnel - si celui-ci a orienté les choix professionnels - jusqu'au poste posant problème. Cette seule indication a permis à l'interviewé de rester libre quant à l'organisation de son discours comme cela est préconisé par Rouleau (2003) mais permet aussi de le mettre à l'aise.

La trame de l'entretien était construite autour des thèmes suivants :

- Parcours (professionnel et personnel, expériences, universitaire, familial, plans futurs)
- Poste occupé (situation du poste, missions, management, attentes, attentes de la part des managers, ressources, contraintes, conditions d'exercice au quotidien, difficultés rencontrées, éléments les ayant conduits à ces difficultés, réactions face à cette situation, conséquences connues)
- Relations (hiérarchique, collègues, subordonnés, ambiance de travail, clients)

L'entretien de recherche nécessite d'être préparé psychologiquement et techniquement (lieu, dictaphone) de part et d'autre de l'interview. Ainsi, lors de la prise de rendez-vous nous avons expliqué, en quelques mots, ce que nous attendions des répondants, afin qu'ils se conditionnent psychologiquement. Il convient de préciser que ces entretiens se sont souvent révélés libérateurs pour les interviewés. Ceci s'explique par deux raisons.

- ✓ Premièrement, l'entretien s'est révélé être l'occasion de s'exprimer sur cette situation qui les a fait tant souffrir, de « sortir ce qu'ils avaient sur le cœur ».
- ✓ Deuxièmement, l'entretien a permis à l'interviewé de prendre le temps de mieux comprendre, d'analyser la situation qu'il a vécue et cela s'est souvent révélé bénéfique pour l'interviewé.

Chaque entretien a été enregistré et retranscrit. Le tableau 48 recense la durée de l'entretien de chaque narrateur. La durée moyenne de l'entretien est de deux heures et trente-quatre minutes et représente un total de 243 pages. Les interventions de l'interviewer ont été, elles aussi, retranscrites. En effet, ses interventions peuvent parfois orienter les réponses et il semblait donc indispensable de les conserver pour mieux appréhender le discours du narrateur.

Pseudo	Durée de l'entretien
Sébastien	3h13
Derick	4h25
Vincent	1h48
Marceau	1h23
Paul	2h18
Rémy	2h11
Max	1h12
John	1h54
Cyril	2h02
Cécile	2h58
Total	23h40

Tableau 48 - Durée des entretiens

1.2. L'ANALYSE DES RÉCITS DE VIE

Comme cela a été souligné dans le chapitre 3, le choix d'un type d'analyse dépend à la fois de l'objectif poursuivi et du type de données à la disposition du chercheur (Wacheux, 1996, p. 227).

- ✓ L'objectif de cette recherche est d'identifier des variables et des hypothèses qui peuvent permettre de mieux comprendre le rôle que joue l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.
- ✓ Pour répondre à cet objectif, nous disposons de 10 récits de vie. Chacun d'eux va permettre d'appréhender en profondeur le phénomène étudié.

Avant de choisir une technique d'analyse des données, nous avons lu les entretiens de manière « flottante ». Ceci permet de faire émerger des pistes, des orientations avant de réaliser une analyse plus structurée (Bardin, 2007). Cette immersion dans l'univers des interviewés a mis en exergue trois axes principaux :

- ✓ Il existe un ou plusieurs évènements à partir desquels la situation du cadre commence à basculer. Dès lors, il va falloir identifier le ou les évènements catalyseurs.
- ✓ Ces évènements catalyseurs sont généralement accompagnés d'autres éléments qui accentuent la descente des cadres. Il s'agit d'exigences, de complications mais aussi de ressources qui manqueraient au cadre.

- ✓ La relation que les cadres entretiennent avec leur organisation a systématiquement été évoquée avant même qu'aucune question ne soit posée au cadre à ce sujet. Il semble donc nécessaire de comprendre ce que recouvre ce concept aux yeux des cadres.

Afin de mieux comprendre le rôle que joue l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel, l'analyse de données doit permettre :

1. D'identifier les événements à partir desquels la situation s'est dégradée mais aussi d'identifier les ressources manquantes et les exigences présentes à ce même moment et qui peuvent aggraver la situation.
2. En outre, cette analyse va nous permettre de repérer l'évolution du lien à l'organisation, une fois que celui-ci aura été identifié.
3. De mieux comprendre le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.

Pour répondre à ces différents objectifs, l'analyse a suivi deux étapes : nous avons réalisé une analyse intra-récit puis une analyse inter-récits.

L'analyse intra-récit a été réalisée dans une perspective diachronique. Comme expliqué dans le chapitre 3, ce type d'analyse permet de reconstituer l'enchaînement de situations, d'événements et d'actions à partir du fil séquentiel de l'histoire des sujets étudiés. En effet, lorsque le sujet nous raconte son parcours, il ne suit pas toujours un ordre chronologique et il arrive fréquemment que la narration d'un événement l'entraîne dans des digressions qui lui font faire des bonds en avant ou en arrière. Ce type d'analyse devrait permettre :

- D'identifier le ou les éléments déclencheurs puisque, comme le souligne Bertaux (2010, p. 78) « *ce qui est arrivé avant ne peut avoir été causé en aucune façon par ce qui est arrivé après* ».
- De repérer les exigences et les ressources manquantes dans la phase cruciale où la situation du cadre se dégrade.
- De repérer l'évolution de l'implication organisationnelle du cadre
- De repérer l'évolution de l'état de santé du cadre

L'analyse inter-récits consiste à identifier les logiques communes aux différents récits à partir des résultats issus de l'analyse intra-récit. Elle devrait permettre, d'une part de faire émerger des concepts auxquels le chercheur n'aurait pas pensé initialement mais qui semblent jouer un rôle important et d'autre part de formuler des propositions qui seront testées dans la deuxième partie de cette recherche (Wacheux, 1996).

LE CODAGE DES ENTRETIENS

Nous n'avons pas réalisé d'analyses qualitatives assistées par ordinateur pour deux raisons principales :

- Si les logiciels d'analyse qualitative facilitent la segmentation et la codification des données (Miles et Huberman, 2003), il s'agit principalement de logiciels qui permettent d'éclaircir les idées en facilitant le rangement et les liaisons alors que le traitement reste à la charge du chercheur.
- De plus, l'analyse qualitative assistée par ordinateur ne permet pas d'avoir une vue d'ensemble du récit ni de conserver la richesse contextuelle du récit. Nous avons donc préféré recourir à une analyse des données manuelle.

Etape 1. Repérage de l'événement catalyseur

Dans un premier temps nous avons donc découpé chaque récit de vie en étapes clés en repérant l'évènement catalyseur qui correspond à l'étape charnière à partir de laquelle les situations du cadre ont commencé à basculer. La méthode utilisée pour repérer chacune de ses étapes est illustrée à partir du cas de Sébastien. Le choix de cette illustration s'explique d'une part car c'est le premier récit que nous avons analysé et est donc celui qui nous a permis d'améliorer notre démarche. D'autre part, c'est ce cas qui a été double codé.

La première étape de cette analyse diachronique a été de repérer les événements marquants de la vie de Sébastien. Si sept temps peuvent être identifiés dans la vie narrée par Sébastien, ils peuvent être regroupés en 3 phases principales (Tableau 49) :

- ✓ La première phase (P1) correspond à la progression de Sébastien et regroupe les deux premiers temps de la carrière de Sébastien (T1 et T2). Lorsque Sébastien évoque cette

phase, il nous parle de son investissement professionnel et de sa progression de carrière.

- ✓ La deuxième phase (P2) correspond à ce que nous avons appelé la descente de Sébastien. Elle regroupe les temps T3 et T4 et correspond à la détérioration de la vie de Sébastien tant personnelle (familiale, santé) que professionnelle (emploi inintéressant).
- ✓ La troisième phase (P3) correspond à ce que nous avons appelé la recherche d'un nouvel équilibre. Elle débute à partir du moment où Sébastien a une opportunité professionnelle qui lui permet de reconstruire sa vie, de la reprendre en main. Elle regroupe les temps T5, T6 et T7.

Temps	Verbatims descriptifs associés	Evènements	Phases principales
T1	« J'ai commencé à bosser dans l'environnement parapétrolier, d'abord dans l'installation de plateformes pétrolières »	L'entrée dans la société	La progression de Sébastien (P1)
T2	« Je suis tout juste promu chef d'un gros, gros projet »	La promotion-récompense	
T3	« le problème c'est qu'à ce moment-là je n'ai passé que deux mois dans cet environnement parce que ma femme m'annonçait qu'elle voulait rentrer en France et entamer une procédure de divorce »	La rupture	La descente (P2)
T.4	« Donc je rentre en France, je suis muté sur un projet où je fais en termes de responsabilité, je m'occupe, on va dire que je suis à une échelle de 3/10 par rapport à ce que je faisais »	L'errance parisienne	
T.5	« Le management me dit, on a un problème, le client ne veut plus que le projet soit managé depuis ce pays et il veut que tu récupères la direction du projet. »	Le retour en force	La recherche d'un nouvel équilibre (P3)
T.6	« Je leur ai dit je veux explorer d'autres voies, là ça ne me dit rien, Paris ça ne me dit rien, je ne veux pas vivre comme ça. Vous avez une filiale à Lyon... »	La recherche d'un nouvel équilibre	
T.7	« J'ai eu des entretiens fin mai, tout a fonctionné et j'ai démissionné début Juin »	Le départ-La sortie	

Tableau 49 - Les différentes phases de la vie de Sébastien

La reconstitution diachronique du récit de vie de Sébastien a permis de :

- ✓ Repérer l'élément qui a déclenché les autres situations à l'origine du mal-être de Sébastien. Il s'agit ici d'un changement dans la vie personnelle et plus précisément d'un divorce.
- ✓ Structurer le récit de Sébastien autour des différentes étapes de sa vie professionnelle va permettre de mieux comprendre son mal-être. En effet, à

chacune des périodes identifiées vont pouvoir être associées les ressources que Sébastien valorise et qu'il identifie comme étant manquantes ou non mais aussi les situations qu'il voit comme des exigences, des complications. Cette reconstitution prépare donc la deuxième phase de l'analyse.

Etape 2. Codage des demandes et ressources manquantes

Dans un deuxième temps et à partir de cette reconstitution des différents événements, nous avons identifié les ressources manquantes et les demandes qui pèsent sur le cadre dans la période charnière. Le codage de ces exigences (ou demandes) et ressources manquantes a été réalisé à partir d'une grille théorique, réalisée à partir d'une revue de la littérature utilisant le modèle exigences – ressources et à partir de la classification sur les stressors de Pépin (1991). Les demandes et les ressources peuvent être regroupées dans quatre catégories distinctes :

✓ **Les exigences et les ressources liées au travail :**

Celles liées aux qualités intrinsèques du travail (liées à la nature de la tâche et/ou au rôle : exigences physiques, environnement physique, conflit de rôles) mais aussi à l'organisation du travail (charge de travail, moyens pour faire son travail, etc.)

✓ **Les exigences et les ressources liées au contexte relationnel :**

Harcèlements, incivilité, pression au travail, exigences émotionnelles, soutien social, reconnaissance...

✓ **Les exigences et les ressources liées au contexte organisationnel :**

Changements organisationnels, performance, participation, clarté dans les directives, perspectives de carrières, sécurité du travail...

✓ **Les exigences et les ressources liées au contexte personnel :**

Déséquilibre de l'interface vie personnelle-vie professionnelle, ressources physiques, psychologiques, liées à la formation, à l'expérience, aux compétences...

Il faut toutefois noter que les ressources identifiées correspondent à celles que le cadre valorise. En ce qui concerne les exigences, il s'agit là aussi de celles que le cadre accuse. Cela signifie donc que d'autres ressources et/ou exigences pourraient être en cause mais elles n'ont pas été évoquées par le cadre. Cependant, nous estimons que celles qui sont évoquées par le cadre sont celles auxquelles il accorde le plus d'importance.

Extrait de codage :

Verbatims	Type d'exigences ou de ressources
<i>Je suis sur Paris en habitant à Annecy Avec un salaire Parisien, des déplacements le lundi, le vendredi, le TGV, l'appartement à Paris, la maison à B., tout d'une catastrophe impossible de gérer tout ça » Sébastien</i> <i>On fait des sacrifices sur notre vie personnelle Sebastien</i> <i>« Je connais peu de personnes qui en arrivant chez soit tirent le rideau complètement en disant je ne sais pas ce qui s'est passé de la journée » Rémy</i>	Déséquilibre interface VP-VP
<i>« On est tiraillé parce qu'il y a des luttes de pouvoir »</i> <i>« Là on rentre dans des conflits de personnes et non plus... on en était presque arrivé à la cour de Louis XIV » Dérick</i>	Ambiance de travail dégradée
<i>« Il y a la non visibilité de la stratégie » Dérick</i> <i>«Il y a une confusion et on l'entretient pour servir à des fins » Dérick</i>	Clarté des directives
<i>« J'ai l'impression de me sentir pas intéressant, que mon travail ne le concerne pas. Oui, je ne suis pas pris en considération » Marceau</i> <i>« Je l'ai eu un peu mauvaise [...] tout le monde a touché mais moi je n'ai aucune reconnaissance financière » Vincent</i>	Reconnaissance
<i>« C'est l'épée de Damoclès car pour moi, il va y avoir une réduction d'effectif. Je peux très bien être sur la liste ». Marceau</i>	Insécurité du travail

Tableau 50 - Extrait de codage des types d'exigences ou ressources

Etape 3. Analyse du lien à l'organisation et de son évolution dans le temps

Dans un troisième temps, nous avons analysé la relation qui lie le cadre à son organisation.

Deux étapes ont été nécessaires :

- ✓ Tout d'abord, afin de repérer la relation qui lie le cadre à son organisation, une analyse verticale par résumé a été réalisée. Comme précisé dans le chapitre 3, celle-ci permet de reproduire une photographie simplifiée du texte de l'entretien qui, tout en conservant sa logique et sa cohérence interne, met l'accent sur les éléments principaux liés au thème étudié. Il s'agit ainsi d'opérer une focalisation sur certains éléments et une réduction des entretiens sans procéder, à ce stade, au travail d'interprétation (qui est simultanément à la réduction dans le cadre des méthodes classiques de codage).
- ✓ Une fois ces synthèses effectuées, les différents types d'évaluation ont été évalués à partir d'une grille de codage, élaborée à partir de la littérature sur l'IO (voir tableau 51). Celle-ci a permis de classer le type d'implication prédominant de chacun des cadres selon la phase dans laquelle il se trouvait mais aussi de retracer l'évolution de l'IO selon les différentes phases.

Catégorie	Idées recouvertes par la catégorie	Principaux mots clefs et expressions significatives
I.O Affective Désir de rester qui se traduit par de l' : -Identification -Attachement émotionnel, affectif -Investissement	Sentiment d'appartenance à mon organisation Mon organisation représente beaucoup pour moi Fierté d'appartenance organisation Attachement affectif Sentiment de " faire partie de la famille " Je ressens les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens	« Comme un vieux couple », « je suis orphelin... » « je suis un parrain » famille, aimer, valeurs, partage « Défendre l'intérêt de son entreprise avant son intérêt personnel », « Les problèmes de l'organisation sont les miens », « je n'aime pas qu'on critique la boîte » « Penser entreprise », partage de la vie de l'entreprise, sentiment, adhésion, « symbiose avec l'entreprise ». garant des valeurs de l'organisation Investi, engagé, attaché
I.O. normative Obligation morale de rester	Pas moral, par correct de quitter mon organisation Sentiment de culpabilité en cas de départ Sentiment de trahison en cas de départ Sentiment d'obligations envers les personnes qui travaillent dans l'organisation	Loyauté, éthique, « il faut être juste par rapport à l'entreprise », redevable, « devoir quelque chose », « honnête vis à vis organisation », « devoir vis à vis de l'organisation »

I.O continue Besoin de rester	Manque d'alternative perçue	chômage, « si je quittais cet emploi je serais dans une belle mouise », « j'aurais pu partir avant mais j'avais des responsabilités... ma famille », « partir... ce n'était pas envisageable à ce moment-là ».
	Perte des avantages en cas de départ	Avantages, salaire, « quand je vois ce que je gagne... je ferme ma gueule »,

Tableau 51 - Grille de codage des différentes formes d'IO

Etape 4. Analyse de l'évolution du niveau de mal-être

A partir de la grille de codage du mal-être, utilisée pour sélectionner les cas conservés dans cette recherche (tableau 51 ci-dessus), nous avons analysé les niveaux de mal-être ressentis par les cadres de l'échantillon aux différentes étapes identifiées dans leur récit. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les déclarations des cadres dont certains extraits peuvent être retrouvés dans la grille d'analyse du mal-être (tableau 52). L'unité d'analyse ne pouvant ici se limiter aux mots ou phrases, le paragraphe, voire parfois le texte entier, pouvait permettre de mieux prendre en compte le contexte.

Trois niveaux de mal-être ont été distingués :

- ✓ Le niveau « faible » concerne les situations où les cadres rencontrent des situations stressantes (conflits avec un collègue, difficultés dans l'atteinte des résultats, etc.) mais ne sont pas en situation de souffrance. Ce niveau concerne notamment les cadres de l'échantillon avant l'événement catalyseur.
- ✓ Le niveau « élevé » concerne des situations de mal-être important mais sans signes de dépression ou de *burnout* (il déclare être en mal-être, en souffranc)
- ✓ Le niveau « saturation » concerne des situations où les cadres présentent des signes de dépression et/ou de *burnout* (le cadre déclare que le médecin a diagnostiqué un *burnout* ; qu'il avait des manifestations physiques dues à son mal-être (kystes) ; qu'il prenait, à ce moment-là, des antidépresseurs)

Verbatims	Niveau de mal-être
« <i>c'est de la frustration sur le coup mais ça ne m'empêche pas de dormir</i> » Vincent	Faible
« <i>Avec un peu de lucidité, ça aide à le vivre correctement, [...] la lucidité je l'ai depuis un certain temps [...] qu'il y a une forme de mal-être qui s'est installée</i> » John « <i>Tu dors peu, tu dors mal surtout</i> » Paul	Elevée
« <i>Je vais voir le médecin, et là le diagnostic est posé : burnout</i> » Cécile « <i>Je restais devant mon ordinateur pendant des heures dans le vide, je n'arrivais rien à faire et quand j'ai remplis une déclaration j'ai dû tout refaire</i> » Cécile « <i>Sous bonne grosse dose d'antidépresseurs et d'anxiolytiques on a l'impression que ça va mais ça va pas du tout</i> » Cécile « <i>Je rebasculais dans le monde des vivants</i> » Sébastien « <i>j'ai des kystes qui sont apparus dans le dos</i> » Cyril « <i>je ne peux plus imaginer travailler dans le milieu de l'automobile, c'est.... trop difficile</i> » Cyril	Saturation

Tableau 52 - Extrait de codage du mal-être

Etape 5. L'analyse inter-récits

Elle consiste à identifier les logiques communes aux différents récits à partir des résultats issus de l'analyse intra-récit. Elle est intervenue en dernier lieu et a consisté à repérer, à partir du travail préalable, les récurrences dans les parcours des différents récits. L'analyse s'est donc portée sur les quatre points suivants :

- ✓ Repérer les redondances dans les événements catalyseurs
- ✓ Repérer les redondances dans les demandes et ressources au travail
- ✓ Repérer des schémas d'évolution de l'IO
- ✓ Mettre en relation la situation en matière de santé des cadres et les états de l'IO.

La démarche générale de l'analyse des données qualitatives menée dans cette recherche peut être résumée dans la Figure 21.

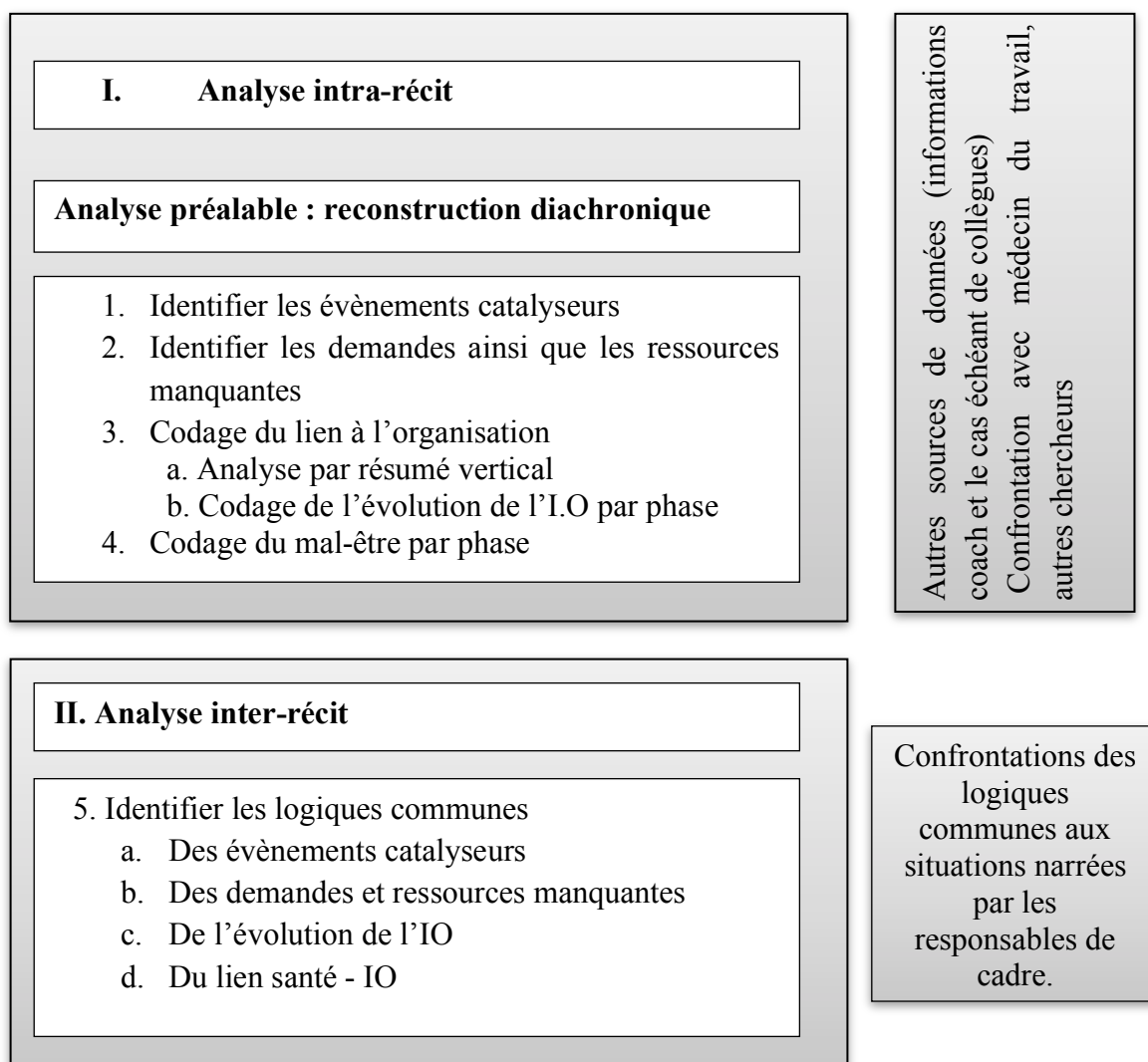


Figure 21 - Mise en œuvre de l'analyse

1.3. LA VALIDITÉ DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

Si dans le chapitre 3, nous avons expliqué à quoi correspondaient les quatre critères de validité d'une recherche qualitative, c'est ici que nous allons détailler les précautions prises dans cette étude, précautions qui permettent de vérifier la validité de la recherche.

LE CRITÈRE DE CRÉDIBILITÉ

Pour s'assurer de la crédibilité de la recherche nous nous sommes demandé si :

La présence du chercheur n'avait pas dénaturé ou modifié ce qui avait été vécu par l'acteur et si celui-ci avait apporté un récit authentique et crédible :

Ceci a été vérifié grâce :

- ✓ À la reconstruction diachronique du récit et aux analyses menées qui ont permis de rechercher l'existence de contradictions dans le récit du narrateur
- ✓ Au croisement des récits avec d'autres données comme l'historique de l'organisation lorsque des restructurations étaient évoquées (plans sociaux, rachats,...) ; la validation de la crédibilité du récit par le coach suivant les cadres (pour huit des cas) et pour les deux autres cas le croisement d'informations obtenues par des collègues ou clients du cadre interviewé. Dans les 10 études de cas, la situation a été observée dans le temps, soit par le coach soit par le chercheur, ce qui a permis de vérifier la cohérence du récit récolté par rapport à la réalité vécue.
- ✓ L'intensité des récits livrés par les narrateurs - qui se sont souvent révélés être de véritables « confessions » ayant soulagé et fait prendre du recul sur la situation - laisse à penser que ceux-ci étaient bien authentiques. Une véritable relation de confiance semble s'être nouée entre le narrateur et l'interviewer.

L'interprétation du chercheur était fidèle aux récits :

Le cheminement qui a mené aux résultats a été retracé le plus fidèlement possible. Chacun de ses résultats a été discuté avec d'autres individus afin de s'assurer qu'il n'existait pas d'explications alternatives. Ainsi, ils ont été discutés avec des chercheurs ayant une excellente connaissance de ces données puisqu'ils les ont analysés pour les besoins de l'enquête réalisée pour le compte de l'APEC, avec le coach d'une partie des interviewés (8 sur les 10 cadres analysés pour cette étude) mais aussi avec des professionnels, notamment l'équipe de spécialistes de l'APEC, deux des cadres interviewés (une fois l'analyse terminée) et un médecin du travail.

LE CRITÈRE DE FIABILITÉ

Afin de s'assurer de la fiabilité, une attention particulière doit être portée au protocole de collecte de données et à l'analyse.

La conduite d'entretien :

Cette recherche présente l'avantage d'avoir diversifié le nombre de chercheurs (5) ayant conduit les entretiens analysés⁴⁴. Les chercheurs présentent des profils différents (expériences, formations, objet de recherche et sensibilité, etc...). Les entretiens collectés combinent donc une importante diversité quant à la conduite des entretiens et la relation qui s'en est créée avec l'interviewé et permettent de s'assurer de la fiabilité des données collectées puisqu'elles restent cohérentes d'un entretien à l'autre.

En ce qui concerne l'analyse, nous avons demandé à un autre chercheur⁴⁵ :

- De retrouver – pour la période difficile – et grâce à la grille d'analyse établie à partir de la littérature, le type dominant d'implication organisationnelle de huit cadres sur les dix interrogés ;
- De qualifier, à partir des différents niveaux, le niveau de mal-être de huit cadres sur les dix interrogés;
- De retrouver, dans le cas de Sébastien et de Marceau, l'évènement catalyseur ;
- De retrouver, dans le cas de Sébastien, les ressources manquantes et les exigences auxquelles il était confronté durant sa période de descente.

Des résultats similaires ont été systématiquement trouvés par les deux chercheurs. Par ailleurs – en ce qui concerne le type d'implication organisationnelle – il faut noter que le deuxième chercheur a, lui aussi, été surpris de l'intensité du lien qui unissait le cadre à son organisation.

LE CRITÈRE DE TRANSFÉRABILITÉ

Pour s'assurer de la validité externe de cette étude, le chercheur peut diversifier ces cas et chercher des cas extrêmes. Un certain nombre de précautions ont été prises dans cette étude :

⁴⁴ A ce titre, nous remercions Emmanuel Abord de Chatillon, Fabien Deloche, Céline Desmarais et Maryse Dubouloy.

⁴⁵ A ce titre, nous remercions Céline Desmarais pour l'aide apportée.

La diversité des cas :

Une attention particulière a été portée sur la variété des caractéristiques des cas interviewées. Ainsi, et conformément au principe de construction progressive (Glazer et Strauss, 1967), le chercheur a cherché à compléter son échantillon à partir d'individus présentant des critères différents. Par exemple, la constatation d'un échantillon masculin a conduit à interviewer une femme.

La triangulation des points de vue

La représentation que se font les cadres de ce qu'ils vivent, la manière dont ils l'expliquent correspond à une interprétation de leur situation. Dans un souci de validité, il nous a semblé intéressant de trianguler ces données avec d'autres points de vue. Ainsi, croiser cette interprétation avec un nouveau point de vue : celui des employeurs. Bien évidemment il aurait été intéressant de pouvoir avoir le regard des responsables de ces cadres, mais il était délicat de leur demander de nous mettre en contact avec leur responsable alors que les situations professionnelles ne se sont pas toujours bien conclues. Par ailleurs, cela pouvait affaiblir des personnes déjà en mauvais état de santé et nous a semblé déplacé. Les entretiens réalisés auprès des employeurs ont donc porté sur des autres cas de cadres en situation d'épuisement professionnel. Les cas narrés par les responsables ayant confirmé les résultats tirés des analyses des cadres et n'ayant pas apporté d'éléments nouveaux, il ne nous a pas semblé utile d'en réaliser de nouveaux (pour plus de détails, se référer à l'annexe 6).

LE CRITÈRE DE CONFIRMABILITÉ

Pour s'assurer de la confirmabilité de cette recherche, trois tactiques ont été conseillées par Yin (2009).

En ce qui concerne la multiplication des sources de preuve, nous avons eu recours à la triangulation :

✓ Des sources de données :

- Immersion dans le phénomène étudié par des discussions avec des médecins du travail, la lecture d'interviews de spécialistes comme les médecins et psychologues du travail, le visionnage de reportage.

- Informations factuelles sur les narrateurs, points de vue du coach (pour huit d'entre eux) et parfois de relations des interviewés (pour deux d'entre eux).
- ✓ Des perspectives sur le même sujet :
 - Interviews de responsables ayant des cadres en situation d'épuisement professionnel.
 - Interviews de cadres en situation de bien-être mais rencontrant des difficultés (autres parties des entretiens réalisés pour le compte de l'APEC).
- ✓ Des enquêteurs :
 - Les *interviews* ont été conduits par cinq enquêteurs différents.
- ✓ Des méthodes d'analyse des données :
 - Les données ont été analysées à partir de différentes méthodes : par résumé, diachronique, thématique. Ces différentes analyses ont permis de recouper les informations.

En ce qui concerne la validation des observations et interprétations par les personnes clés de la recherche.

Cette phase a été la plus délicate. En effet, au regard de la fragilité de la situation des cadres, il n'a pas toujours été évident de les solliciter à nouveau. C'est pourquoi ces observations et interprétations ont été présentées à seulement deux des cadres qui les ont tous deux validés. Pour les autres, c'est au coach que nous avons parlé des résultats de chaque cadre, ce dernier les a validés. Enfin, ces résultats ont aussi été discutés avec d'autres chercheurs.

En ce qui concerne le maintien de la chaîne des preuves : Nous avons essayé de décrire le plus possible les méthodes et procédures utilisées pour la collecte et pour l'analyse des données afin que tous les chercheurs puissent avoir une vue complète de ce qui a été réalisé et qu'il puisse en évaluer la pertinence.

SECTION 2. DES CADRES IMPLIQUÉS ET ÉPUIÉS

Cette nouvelle section se décompose en trois parties. Dans la première, sont posés les fondements de l'analyse qualitative des récits de vie collectés. Dans la seconde, nous

2.1. LES FONDEMENTS DE L'ANALYSE DES RECITS DE VIE DES CADRES

Après avoir réalisé un bref portrait des cadres composants l'échantillon, nous identifierons, grâce à une analyse diachronique, les étapes qui structurent l'évolution de l'expérience narrée.

PRÉSENTATION DES CADRES

Sébastien, 35 ans, travaille dans l'industrie pétrolière. Identifié comme haut potentiel dans son organisation, il a « *gravi les échelons à un rythme effréné* » : en 10 ans, il est passé de jeune ingénieur à directeur de projet, menant diverses missions internationales. Il s'est fortement attaché à son organisation. Sur un plan plus personnel, il a tenté de construire une vie familiale qui a pris fin le jour où ses efforts professionnels ont été récompensés : son épouse lui a signifié une rupture et son intention de rentrer en France avec leurs enfants alors que son organisation venait de lui confier la direction d'un important projet à l'étranger. Dès lors, les difficultés s'accumulent. Il lui faudra l'aide d'un coach et un certain nombre de déceptions professionnelles, pour finalement, après plusieurs années de difficultés importantes, se résoudre à chercher un nouvel emploi, ce qui lui permettra alors de rebondir personnellement et professionnellement.

Derick est âgé de 45 ans. Derick a eu une vie professionnelle mouvementée et a connu quelques déceptions (licenciements économiques pour restructuration et pour dépôt de bilan). Il a perçu chacune des étapes de sa vie professionnelle comme une opportunité de progresser, de mieux gérer sa carrière. Pourtant, sa dernière expérience lui laisse un goût amer. Recruté sept ans plus tôt comme directeur marketing et commercial afin d'accompagner le développement international d'une PMI familiale spécialisée dans le micro-décolletage, il s'est fait licencier d'une manière peu orthodoxe : de retour de ses vacances de Noël et après avoir été félicité pour ses bons résultats, il trouve son bureau fermé. En arrivant dans le bureau de son PDG, celui-ci lui annonce qu'il ne fait plus partie de la société et lui demande de partir immédiatement, sans préavis et sans explications. Si ce licenciement a fait sombrer Derick, ses problèmes psychosociologiques ont débuté dès l'apparition de contradictions dans les directions données par ses supérieurs. Ces contradictions ont débuté dès qu'il y a eu des remaniements au niveau de la direction.

Vincent est consultant avant-vente et installation dans une entreprise multinationale depuis moins de deux ans. Embauché par un de ses clients, il n'a pas passé d'entretien et a été recruté sur un simple coup de fil. Doté d'une grande autonomie, il n'est obligé de se rendre à son bureau qu'une seule fois par trimestre pour une réunion avec l'équipe dirigeante. Tout ceci lui convient parfaitement jusqu'au jour où l'entreprise se réorganise. Il ne s'en rend compte qu'à son retour de vacances, personne ne l'avait prévenu. Il souffre d'un manque de reconnaissance dans son travail : il n'a pas été financièrement récompensé pour un contrat qu'il a décroché, c'est le commercial qui l'a invité au restaurant à partir de ces deniers personnel pour le remercier ; son manager l'oublie lorsqu'il présente son équipe. Enfin, il doit faire face à un double management qui produit confusion et isolement.

Marceau, âgé de 45 ans, diplômé d'une école d'ingénieur en 1981, a occupé de nombreux postes dans trois organisations différentes en l'espace de 20 ans. Suite à une formation et grâce au réseau de son école d'ingénieur, il a intégré sa dernière entreprise, lors d'un stage, en qualité de chargé d'affaires. Ce stage a ensuite été transformé en CDD puis en CDI sans qu'on lui signifie de manière explicite son recrutement définitif, qu'il a constaté de fait. Il dispose dans son poste de moyens matériels vétustes : ayant pour seul bureau la salle de réunion, il doit supporter les réunions de ses collègues lorsqu'il travaille. Il s'accommode presque de tous ces désagréments jusqu'au jour où il découvre les magouilles de son responsable qu'il vit comme une épée de Damoclès au-dessus du maintien de son poste. S'il exprime un grand mal-être, les difficultés qu'il rencontre dans son milieu professionnel ainsi que l'ambiance de travail semblent avoir des conséquences sur sa santé, sans que lui non plus n'envisage de quitter son organisation.

Paul, âgé de 38 ans, a un double profil : il a complété sa maîtrise en activités physiques et sportives avec un master marketing. Ce double profil lui a permis d'intégrer le groupe Rabbits, spécialisé dans la confection de chaussures et vêtements sportifs, où il travaille depuis 14 ans. Après avoir été commercial sur différents secteurs et produits, il est devenu responsable grand compte. Il a ensuite été transféré dans une autre marque du groupe Rabbits, la marque Roger, où d'abord chef des ventes il est passé directeur de marque. Rattachée au groupe Rabbits pour les aspects comptables, la marque Roger est tout de même dotée d'une certaine indépendance. C'est à ce niveau que Paul identifie sa plus grande difficulté professionnelle. En effet, il a l'impression que sa structure n'existe pas et n'est pas considérée.

Rémy est âgé de 34 ans. Après plusieurs missions de courtes durées dans différentes entreprises en qualité de commercial, Rémy a intégré une mutuelle. Après 5 ans, il est devenu responsable d'une équipe de recouvrement des cotisations. Sa voie était toute tracée puisqu'il devait prendre la place de son directeur partant à la retraite au bout de quatre années. Cela était sans compter les différents bouleversements (changement juridique, fusions absorption, reprise de son activité par l'Etat, etc.) qui sont venus modifier son paysage professionnel. Après avoir fait reclasser tous les membres de son équipe, Rémy est resté jusqu'à la fin du fonctionnement de son service. Il a dû faire face à une direction peu impliquée dans ces reclassements et qui lui donnait le sentiment de tourner le dos à ses responsabilités, de se désinvestir de sa mission.

Max est rentré en tant que technico-commercial chez Distindus, entreprise de distribution de matériel électronique et industriel directement après ses études. Il a ensuite occupé différents postes pour devenir chef des ventes puis directeur commercial. Cependant, des changements se profilaient. Si Max a vu venir ces transformations, il n'a pas compris que son entreprise pouvait se séparer de lui alors même qu'il avait de bons résultats, qu'elle pouvait « *changer de cap sans lui* ». Son chef a été remplacé par le directeur d'une autre région qui semblait vouloir remplacer toute l'équipe. Max s'est vu demander de reprendre ses activités commerciales et d'en oublier temporairement ses activités de management d'équipe. Tentatives de déstabilisation, de manipulation ou simple test de compétences ? C'est la question que Max s'est posée. Puis, un nouveau découpage géographique a été présenté et de nouveaux postes ont été créés. Chacun de ces postes étaient ouverts au recrutement mais, s'ils avaient une nouvelle dénomination, Max a reconnu son poste et ceux de ses collaborateurs.

John a 51 ans. Cela fait 22 ans qu'il travaille dans la même entreprise même s'il y a occupé différents postes. Le dernier rachat de son entreprise par un grand groupe étranger a donné lieu à des plans sociaux qui ont été difficiles à gérer. En effet, même s'il a vécu sept plans sociaux dans cette entreprise, c'est au cours des derniers qu'il a « *dû choisir et accompagner les gens qui partaient* ». A cet inconfort, s'est ajouté un décalage entre les valeurs de l'organisation et les siennes, un manque de reconnaissance, une souffrance de plus en plus forte. Dès lors, il sait qu'il doit partir mais le passage à l'acte est difficile. Aujourd'hui sa décision est prise, il va partir et se mettre à son compte.

Cyril a réalisé la quasi-totalité de sa carrière dans la même organisation. En effet, il a intégré dès l'âge de 16 ans l'entreprise Cassenoix en qualité de magasinier puis après un poste de

commercial, il a gravi les échelons de la hiérarchie pour devenir responsable adjoint du magasin. Après avoir refusé le poste de responsable du magasin, et à sa demande, il est devenu responsable clientèle. La qualité de son travail a toujours été reconnue tant par ses clients que par ses collègues ou ses responsables. Puis un jour, alors qu'il avait trente années d'entreprise, l'entreprise Cassenoix a décidé de revoir l'organisation de ses magasins et de centraliser certains de ses services. Dès lors Cyril est devenu gênant, une mutation est difficile puisque son contrat ne contient pas de clause de mobilité et un licenciement serait trop coûteux. Dès lors, il devient nécessaire de le faire partir. Cyril est alors harcelé moralement. Son mal-être ne disparaîtra qu'après avoir changé d'entreprise et de secteur d'activité.

Cécile âgée de 28 ans, travaille dans les ressources humaines. Après divers expériences en RH, et parce qu'elle avait déjà travaillé pour la société Mo lors de ces premiers postes, le directeur général de cette société l'a débauchée pour qu'elle vienne gérer le rachat qui s'annonçait difficile. La crise et le rachat ont nécessité des réductions d'effectif qui l'ont poussée au bout de son éthique. Dès lors, elle a dû « *faire des trucs vraiment vilains* » qu'elle dit avoir fait « *sans sourciller* » mais qui nuisaient tout de même à son sommeil. Petit à petit ces troubles du sommeil n'étaient plus seulement liés à ses problèmes de conscience mais aussi à une trop grosse charge de travail. En effet, en quelques mois elle est devenue directrice des ressources humaines et a endossé d'autres responsabilités notamment informatique et qualité. Petit à petit elle a vu son organisation, celle qu'elle aimait tant, se faire détruire à petit feu, et, impuissante submergée de travail, a fini par s'épuiser. Son médecin a déclaré un *burnout* mais elle a continué à travailler en prenant des antidépresseurs pour se lever et des anxiolytiques pour dormir. Son mariage qui a eu lieu un mois plus tard a pris fin au bout d'une année. Dès lors, elle accepte une mutation sur Paris. Aux charges et responsabilités qu'elle endossait déjà – et qu'elle gérait sous antidépresseurs depuis déjà plus d'un an et demi – se sont ajoutées d'autres responsabilités mais elle a aussi commencé à subir un harcèlement moral de la part de son directeur général. Dès lors des idées de suicide ont commencé à naître.

LA PRÉ-ANALYSE : L'IDENTIFICATION DES DIFFÉRENTE PHASES

L'analyse diachronique a permis d'identifier pour chacun de nos cadres les différentes phases de leur parcours. Le tableau 53 présente les phases essentielles du parcours de chacun des

cadres, la phase qui correspond à la période charnière du cadre (en gris) ainsi que l'évènement catalyseur.

- Phase 1 : phase préalable, avant l'évènement catalyseur.
- Phase 2 : phase déclenchée par l'évènement catalyseur et durant laquelle le cadre rencontre des difficultés. Dans certains cas, la durée de cette phase a été relativement longue, jusqu'à plusieurs années. Par ailleurs, il y a parfois plusieurs étapes dans cette phase qui se traduisent par une dégradation progressive de la situation du cadre.
- Phase 3 : phase postérieure à la période de tourmente.

Pseudonyme	Evènements marquants	Phases principales		Evènements catalyseurs
Sébastien	De l'entrée dans la société à la promotion	La progression	P1	
	De la rupture à l'errance parisienne	La descente	P2	Changement personnel (divorce)
	Du retour en force au départ	La recherche d'un nouvel équilibre	P3	
Derick	Parcours professionnel et accompagnement de l'évolution de l'organisation	Les évolutions	P1	
	Réorganisation de la direction, guerres des clochers	Le temps des contradictions	P2	Réorganisation de la direction
	Le licenciement	La chute	P3	
Vincent	Embauche et travail en grande autonomie	Le temps de l'autonomie	P1	
	Réorganisation et arrivée d'un nouveau responsable. N'est pas prévenu. Son responsable oublie de le présenter	Le temps de l'oubli	P2	La réorganisation. L'arrivée d'un nouveau responsable
	Isolé il tente de se faire reconnaître	Le temps de la résistance	P3	
Marceau	De l'opportunité d'un nouvel emploi à la déception face au « flou » de son poste	La résignation	P1	
	Il découvre les « magouilles » de son dirigeant	La désillusion	P2	La découverte des « magouilles » => décalage des valeurs
	Problèmes de santé	La dissonance cognitive	P3	
Paul	Evolution dans l'entreprise et de l'entreprise	La progression La réorganisation L'ascension	P1	
	Licenciement du manager Europe de sa marque => perte de	La difficile reconnaissance/ légitimité	P2	Réorganisation : disparition du manager Europe

	contrepoids Depuis difficulté à se faire reconnaître par le groupe			
Rémy	De l'entrée dans la société à la promotion	La progression	P1	
	Réorganisation et départ de son responsable de façon anticipée : perte du poste promis	La déstabilisation	P2	Départ anticipé du responsable (déception, perte d'évolution carrière)
	A reclassé chacun de ses collaborateurs Est resté jusqu'à la fin	L'effritement	P3	
Max	Evolution de carrière	Progression	P1	
	Décrédibilisations du chef Changement de responsable et tentative de confiance Changement de poste (perte de ses activités de management) Nouveaux découpages géographiques	Une question de confiance	P2	Changement de responsable
	Création de nouveaux postes sous nouvelles dénominations Départ entreprise	La fin de la duperie	P3	
John	Embauche et évolutions Rachat organisation 1	L'ascension	P1	
	Rachat organisation 2 Plans sociaux successifs Changement de valeurs organisationnelles Annonce de stratégies qui ne plaisent pas	Le décalage	P2	Ces derniers plans sociaux Accompagnement des membres de son équipe vers le licenciement
	Décision de partir Recherche d'un projet qui tient la route	La désimplication	P3	
Cyril	Entrée dans la société et évolution de carrière	Rythme de croisière	P1	
	Décision de réorganisation Harcèlement	Déstabilisation	P2	Réorganisation
	Départ sur l'autre site Départ de la société	Désimplication	P3	
Cécile	Évolution de carrière Surcharge de travail et apprentissage d'un nouveau poste	Parcours professionnel et nouvelles responsabilités	P1	
	Doit licencier et fait face à des problèmes d'éthique	Le <i>burnout</i>	P2	Rachat de l'organisation.
	Mutée au siège A de plus en plus de responsabilités Est harcelée	Les envies de mettre fin à une situation intenable	P3	

Tableau 53 - Phases principales et événements catalyseurs

2.2. VERS LA COMPRÉHENSION DE L'ÉPUISEMENT DES CADRES INTERROGÉS

Dans cette partie nous allons chercher à comprendre comment les cadres interrogés ont fini par s'épuiser. Pour cela nous allons passer par quatre étapes. Après avoir identifier les évènements catalyseurs, nous allons identifier les exigences auxquels sont soumis les cadres et les ressources qui leur manquent. Enfin, nous allons analyser le lien qui unit

IDENTIFICATION DES ÉVÉNEMENTS CATALYSEURS

Les cadres de l'échantillon ont été soumis à un ensemble d'événements qui ont déclenché la situation à l'origine du mal être. La reconstitution diachronique a permis d'identifier, pour chacun des cadres, ces évènements catalyseurs.

Ils appartiennent aux catégories suivantes :

- Changement organisationnel : nouvelle stratégie, restructuration, réorganisation, nouveaux dirigeants...
- Changement managérial : départ du manager qui soit n'est pas remplacé soit est remplacé.
- Evolution du métier : transformations qui affectent des éléments techniques ou stratégiques du métier.
- Changement affectant la vie personnelle (divorce, maladie,...).
- Décalage des valeurs : sentiment que ses valeurs personnelles ne sont pas (plus) en phase avec celles de l'organisation.

Le tableau 54 présente la nature des changements qui ont été à l'origine des situations de difficulté des cadres de l'échantillon.

	Changement organisationnel	Changement managérial	Changement personnel	Décalage de valeurs
Sébastien			X	
Derick	X	X		
Vincent	X	X		
Marceau				X
Paul	X	X		
Rémy	X			X
Max	X	X		X
John	X			X
Cyril	X	X		
Cécile	X			X
TOTAL	8	5	1	5

Tableau 54 - événements catalyseurs à l'origine des difficultés des cadres.

On observe donc que les cadres ont pour la plupart été soumis à plusieurs événements catalyseurs simultanés mais que ceux-ci sont le plus souvent liés entre eux. Ainsi, sur les 10 cadres de l'échantillon, 8 ont été confrontés à un changement organisationnel, et parmi ceux-ci 5 ont également connu un changement de management. Le décalage des valeurs est également le plus souvent lié à des changements dans l'organisation, à l'exception du cas de Marceau qui a simplement réalisé progressivement à quel point les valeurs de son entreprise s'éloignaient des siennes. Un seul des cadres de l'échantillon, Sébastien, a vu sa situation basculer à partir d'événements personnels (divorce). Mais il faut noter que, dans son cas, les événements personnels sont fortement inter-reliés avec les événements professionnels.

Encadré n°1. Sébastien : l'événement déclencheur.

Sébastien connaît des difficultés à partir du moment où sa femme refuse de le suivre dans son projet d'expatriation et décide de revenir en France avec ses enfants. Il considère que cette difficulté personnelle est la conséquence d'années durant lesquelles sa carrière a été pour lui une priorité et où son organisation a plus compté dans ses choix que sa famille. Par ailleurs, les difficultés professionnelles, liées aux tentatives de conciliation de son lien organisationnel et du rapprochement avec ses enfants, le conduisent au mal être : il a dû abandonner la direction du projet qu'il gérait et a perdu le soutien social de sa direction qui l'a « mis au placard », son travail était sans intérêt, ses perspectives de carrières se sont effondrées.

Comparaison des résultats aux récits des responsables de cadre

Ces résultats ont été comparés aux narrations des responsables de cadres en situation d'épuisement professionnel. Il faut noter que les cas évoqués par les managers ne permettent pas de reconstituer l'historique des événements ce qui rend difficile la comparaison liée aux événements catalyseurs. Trois des managers révèlent pourtant que les différents changements qu'ont eu à subir le cadre sont à la source des difficultés et confirment donc le rôle probable du changement dans le développement de l'épuisement professionnel. Il faut toutefois noter que dans une seule de ces situations le changement correspond à un changement organisationnel alors que dans les deux autres il est lié au métier. Le dernier responsable incrimine surtout le lien organisationnel qu'il qualifie comme étant affectif et trop important et n'évoque pas, dans sa narration d'événement catalyseur.

Même si la comparaison avec les cas évoqués par les responsables des managers dévoile une vision légèrement différente, la piste du changement comme événement catalyseur reste une piste non négligeable.

IDENTIFICATION DES EXIGENCES ET DES RESSOURCES MANQUANTES

La détérioration de la situation des cadres ne s'explique donc pas par le seul événement catalyseur. Il est donc nécessaire d'identifier les exigences et les ressources manquantes de la période charnière de chacun des cadres et qui, en s'accumulant, ont pu chacun à leur niveau contribué à l'épuisement professionnel des cadres. Le tableau 55 répertorie les exigences et les ressources manquantes de la période identifiée comme étant difficile chez chacun des cadres. Il faut noter que d'autres exigences peuvent contraindre le cadre et que d'autres ressources peuvent lui manquer à ce moment-là. Cependant, celles-ci correspondent à celles que le cadre identifie comme étant importantes. En effet, ce sont les exigences qu'il ressent comme exerçant une contrainte déterminante sur sa vie professionnelle et les ressources qu'il valorise et qui lui manquent.

	Travail				Relationnel				Organisationnel				Personnel	
	E		R		E		R		E		R		R	
	Surcharge travail	Conflit de rôle ⁴⁶	Moyens matériels	Intérêt du travail	Soutien social ⁴⁷	Reconnaissance	Climat social ⁴⁸	Violences ⁴⁹	Confiance dans la direction	Clarté directive ⁵⁰	Perspective de carrière	Sécurité du travail	Equilibre VP-VP	Estime de soi ⁵¹
Sébastien				X	X			X			X		X	
Derick							X			X				
Vincent						X	X	X						
Marceau		X	X			X	X		X	X		X		X
Paul					X	X	X							
Rémy					X	X	X	X		X				
Max			X		X	X		X		X	X			
John						X				X				
Cyril								X						
Cécile	X	X			X		X	X					X	X
Total	1	2	2	1	5	5	6	6	1	5	2	1	2	2
	3		3		10		12		6		3		4	

Tableau 55 - Les exigences (E) et les ressources manquantes (R) de la période charnière

L'analyse des exigences et ressources montre que celles qui sont évoquées dans les récits de vie étudiés sont multiples et se rattachent aux différents registres de la grille d'analyse.

Une majorité d'entre eux renvoie au contexte relationnel. Tous les récits de vie évoquent au moins un aspect de cette dimension. Les cadres de cet échantillon rencontrent donc de la difficulté dans leurs relations avec autrui et avec leur hiérarchie, la solitude, le sentiment de manque de reconnaissance et d'incivilité (violences, harcèlement de la part des collègues ou mise au placard).

Si les demandes et ressources liées aux relations avec les collègues et les supérieurs sont les plus incriminées, celles relatives à l'organisation – comme les perspectives de carrière, l'absence de sécurité du travail, le manque de clarté des directives et l'absence de confiance dans la direction – ne sont pas en reste. Sachant que les changements organisationnels ont été

⁴⁶ Il s'agit ici d'un conflit de rôle lié aux valeurs : ainsi ce qui est attendu du cadre est contraire à ses valeurs personnelles

⁴⁷ Soutien du supérieur, des collègues

⁴⁸ Climat social dégradé (mauvaise ambiance de travail, conflit avec responsable, avec collègues...)

⁴⁹ Incivilités, harcèlements, isolement, etc.

⁵⁰ Manque de clarté dans les directives, dans les missions, les stratégies...

⁵¹ Estime de soi : l'estime de soi est ici diminuée notamment à cause d'un problème d'éthique ou de sentiment d'incompétences

à l'origine de la plupart des situations de difficulté et de mal-être étudiés, ceci n'est guère surprenant.

Etonnamment les facteurs liés au travail (et notamment la surcharge de travail) sont relativement peu évoqués, sans doute parce qu'ils sont moins directement source de mal-être.

Comparaison des résultats aux récits des responsables de cadre

Les exigences et ressources principalement évoquées sont relationnelles, organisationnelles et personnelles. Ainsi, le manque de soutien social et l'incivilité (violences de la part des collègues ou mise au placard) ont, là aussi, été soulignés. De même, l'organisation a été accusée de ne pas apporter l'aide nécessaire à un cadre faisant face à une évolution de métier et éprouvant donc des problèmes de compétences. Par ailleurs, si deux des responsables de cadres estiment que leur collaborateur s'investissent trop dans leur travail, d'une part car ils ont une charge de travail trop importante et d'autre part car ils accordent une trop grande importance à la qualité de leur travail et qu'ils ne prennent pas le recul nécessaire vis-à-vis de leur travail et de leur organisation ; aucun d'eux n'apporte des ressources supplémentaires à ces cadres ou ne les aide à diminuer leur investissement.

Les exigences et ressources identifiées par des responsables de cadre en situation d'épuisement semblent donc proches de celles évoquées par les cadres.

Face à ces demandes et ressources manquantes, une attitude de retrait et de désimplication des cadres vis-à-vis de l'organisation serait attendue. En effet, cette absence de ressources et ces demandes semblent affaiblir le support organisationnel perçu. Ainsi, et à titre d'exemple l'organisation ne semble ni protéger ses cadres (incivilité, soutien social), ni se soucier de leur bien-être (climat social, incivilité, équilibre Vp-VP), ni valoriser leur contribution (reconnaissance) ni prendre en compte leurs valeurs (conflit de rôle lié aux valeurs), leurs objectifs (perspective de carrière). Ce manque de support organisationnel perçu devrait, selon la norme de réciprocité, se répercuter dans le retrait des cadres vis-à-vis de l'organisation et devrait donc être associé à une baisse de l'implication organisationnelle affective et même normative. Afin de vérifier cet élément, il convient d'observer l'évolution du lien à l'organisation et la manière dont celui-ci interagit dans la relation entre stressseurs et mal-être.

RELATION A L'ORGANISATION ET SANTÉ AU TRAVAIL

Avant de comparer, le lien entre l'implication organisationnelle et l'état de santé des individus pour chacune des phases précédemment identifiées, nous avons étudié le type de lien qui relie chacun des cadres interviewés à son organisation.

L'ANALYSE DE LA RELATION À L'ORGANISATION

Cette relation à l'organisation a été analysée par différentes méthodes. Dans un premier temps, nous avons essayé de comprendre quel type de relation liait chacun des cadres à leur organisation grâce à une méthode d'analyse par résumé, puis, dans un second temps nous avons analysé à partir de la grille d'analyse décrite dans la partie méthodologique, le type d'implication organisationnelle qui dominait chacune des phases établie par l'analyse diachronique.

L'ANALYSE INTRA-RÉCIT PAR RÉSUMÉ

Si **Sébastien** porte un regard critique sur l'industrie pétrolière, qu'il considère comme un secteur « *violent du fait des enjeux économiques, stratégiques et géopolitiques qui tournent autour du pétrole* », c'est avec tendresse que Sébastien parle de l'organisation qui lui a permis de développer son potentiel. Lorsqu'il évoque sa mise au placard à son retour en métropole, une partie de lui le voit comme une protection que lui offre l'organisation « *qu'on le mette dans un cocon* ». Cette affection, on la retrouve dans tout le récit de Sébastien lorsqu'il évoque ses collègues, ses chefs avec qui il a gardé d'excellentes relations. Cette société était pour lui comme une famille. En effet, lorsqu'il évoque son arrivée dans la filiale, Sébastien déclare « *je suis orphelin de... je me suis mis en marge de la société* ». Sébastien accorde une importance considérable à l'appartenance pour l'organisation. Il nous explique ainsi que c'est ce sentiment d'appartenance qui lui manquait à Lyon et qu'il a retrouvé dans sa nouvelle société. Ce lien affectif, ce sentiment d'appartenance est complété par un fort investissement dans son travail qu'il estime être ce que les sociétés attendent des cadres. C'est ainsi que Sébastien estime qu'il « *il faut être capable de vivre en permanence pendant le week-end, la semaine avec le travail en toile de fonds* ». L'investissement de Sébastien se rapproche même d'un engagement professionnel dû notamment à la passion qu'il voue à son travail. C'est à plusieurs reprises que Sébastien évoque cette passion. Sébastien est donc un cadre ayant un très fort lien qui l'unit à son organisation mais celui-ci s'accompagne aussi d'un engagement

professionnel et d'une implication envers sa carrière. Avec le recul, si Sébastien est reconnaissant envers sa société, il estime aujourd'hui, qu'une relation entre un cadre et son organisation n'est en réalité qu'une relation contractuelle de « *donnant-donnant* ».

La narration de **Derick** trahit son amertume. Plein de colère contre son organisation, il est extrêmement critique envers sa direction et semble rejeter cette entreprise et sa direction. Si d'un côté il explique que « *c'est le salaire qui tient la personne dans l'entreprise* », de l'autre côté il utilise un vocabulaire qui témoigne de l'affection, de l'attachement qu'il porte pour son organisation (famille, séparation), et qui rend difficile, au premier abord, la compréhension de la relation qui le lie à son organisation. Le vocabulaire familial qu'il utilise lorsqu'il parle de son organisation (« *on est un peu des pères de famille* »), l'affection qu'il semble avoir pour le créateur de l'organisation, la tristesse qu'il semble ressentir lorsqu'il évoque la « séparation » semble donner l'impression d'un fort attachement à l'organisation. Pourtant, l'amertume de ces propos quant aux dirigeants actuels et ses déclarations relatives au fait qu'il est difficile de quitter une organisation « *parce qu'on sait ce qu'on a mais on ne sait pas ce qu'on pourrait avoir* » rend d'autant plus difficile à démêler son véritable état d'esprit vis-à-vis de son organisation. Plus sa narration avance plus on sent l'intensité des sentiments qu'il porte pour cette organisation, plus il nous parle de sa forte implication. Cette ambiguïté, dans le discours de Derick prend tout son sens au moment où il déclare en l'espace de deux paragraphes que sa déception est liée à son niveau d'implication. Derick semble donc fortement lié affectivement à son organisation et s'il déclare s'y être fortement investi, il explique aussi qu'un cadre doit s'identifier à son organisation. Il explique en effet qu'un cadre est le « *représentant de l'entreprise* » qu'il est son « *ambassadeur* », qu'il doit adhérer à l'organisation, « *qu'il doit se placer comme s'il était l'entreprise* ».

Vincent est désenchanté par rapport à l'importance que l'organisation accorde à ses salariés, à ses cadres. A plusieurs reprises il dénonce la négligence de l'aspect humain dans l'organisation et déclare « *n'être qu'un numéro de badge* ». En effet, à plusieurs reprises dans sa narration, on retrouve une opposition entre l'humain et les objectifs financiers qui sont là pour servir l'actionnariat. Déçu de la reconnaissance de l'organisation qui ne valorise pas son travail et qui ne le prend pas suffisamment en compte, Vincent estime être lucide vis-à-vis de cette relation. Bien conscient de disposer d'un avantage sur l'organisation puisqu'il dispose d'une compétence unique sur le marché suisse, il ne souhaite pas s'investir dans son organisation (« *je suis lucide, je ne veux pas perdre mon énergie* »), il « *joue avec le système* » et se sent « *comme un électron libre* ». D'ailleurs, lorsqu'il évoque le rôle du cadre il

n'évoque pas, contrairement aux autres, l'aspect représentation ou identification mais se cantonne au fait de remplir ses objectifs. Le lien qui l'unit à l'organisation qui l'emploie est donc à la hauteur de ce qu'il reçoit. Considérant ainsi que son organisation « *ne respecte pas l'humain* », la relation qui le lie à cette organisation est basée sur des raisons opportunistes. Il y reste donc pour les avantages qu'il a dans cette organisation et qu'il n'aurait certainement pas ailleurs comme sa liberté, son autonomie et son salaire. Il déclare ainsi : « Il n'y a rien à attendre de ces grosses structures [...] on a des avantages d'avoir des grosses structures d'un point de vue salaires, c'est vrai que je gagne bien ma vie ».

Au départ, **Marceau** est un cadre investi dans son travail, qui accorde de l'importance aux valeurs morales. S'il estime qu'un cadre doit être loyal avec son organisation, il travaille pour une entreprise qui ne le respecte pas vraiment : la maison mère ne lui fixe pas d'objectifs, son embauche de manière indéterminée n'a jamais été signée et il ne dispose plus de bureau depuis deux ans. Par ailleurs, s'il doit son embauche à un ancien collègue de promotion, il se sent gêné par la malhonnêteté de celui-ci dont les actes sont contraires à ses propres valeurs. Il vit mal ce décalage entre ses valeurs et celles de son dirigeant. Il se « *sent comme une âme en peine au milieu de nulle part* », mais n'arrive pas à quitter cette organisation par peur de se retrouver à nouveau au chômage. Cette peur, il la vit comme « *une épée de Damoclès* ». C'est donc le manque d'alternatives qui le lie à cette organisation.

Paul est un cadre dont le lien à son organisation, ou plutôt à la marque qu'il défend, est basé sur des sources plutôt affectives. Son attachement pour ses équipes et pour la marque qu'il défend est clairement perçu dans sa narration. C'est ainsi qu'il déclare occuper pour son organisation et auprès de ses équipes « *un rôle de parrain dans le terme purement religieux* ». Son lien à la structure qu'il représente est donc profond. Paul adhère complètement aux valeurs défendues par sa marque et estime qu'en tant que cadre il est « *le garant des valeurs* » et « *l'ambassadeur de la structure avec un grand A* ». La défense et la transmission des valeurs de l'organisation est un aspect incontournable de la narration de Paul tout comme l'est celui lié à l'investissement. C'est à de nombreuses reprises qu'il nous parle de l'implication de ses équipes « *j'ai une équipe qui est extra, ils sont dédiés, impliqués [...] ils sont complètement dédiés à la marque* » et qu'il déclare être investi pour servir son organisation car il considère qu'il doit montrer l'exemple. Il déclare ainsi : « *Je passe sur l'investissement réel et personnel, c'est l'exemplarité* ».

Rémy est un cadre dont le lien affectif élevé a été mis à rude épreuve et qui a fini par s'estomper. C'est à de nombreuses reprises que Rémy évoque son implication dans

l'entreprise. Ce lien est pour lui une évidence et est intimement lié à son statut de cadre. C'est ainsi qu'il déclare « *qu'en devenant cadre, on est plus lié à l'entreprise* ». Ceci implique un véritable investissement personnel. Pour Rémy, « *s'investir dans l'entreprise ça veut dire qu'on donne de soi, qu'on annonce clairement quelles sont nos intentions vis-à-vis de l'entreprise et de l'engagement que l'on apporte à l'entreprise* ». Pour lui, cette implication est une véritable responsabilité qui ne peut s'arrêter à sa vie professionnelle. Dans sa narration, son lien à l'organisation apparaît aussi à travers « *sa mission de représentation de l'entreprise* » mais aussi dans son adhésion aux valeurs de l'organisation, puisque c'est à lui de les traduire. Si à travers toute la narration Rémy manifeste le lien intense et affectif qui l'unit à son organisation, il a été d'autant plus touché par le manque de soutien de la part de son organisation. En effet, pour lui, l'organisation, les dirigeants n'ont pas pris leurs responsabilités puisqu'il a pris seul la responsabilité de reclasser ses collaborateurs. Dès lors, Rémy se rend compte que la contrepartie est une partie importante de la relation entre un cadre et son organisation et déclare ainsi : « *Je me livre à l'entreprise, il est clair qu'en contrepartie on demande la même chose de l'entreprise* ».

Dans la narration de **Max** s'opposent des phrases et des termes liés à la stratégie - et correspondant aux comportements qu'il aurait dû adopter - à des termes plutôt liés aux comportements affectifs, humains vers lesquels il a préféré s'orienter. Son manque de stratégie dans la relation qui le liait à son organisation s'explique par le lien affectif qui l'unissait à celle-ci. C'est ainsi qu'il compare cette relation à celle d'un couple : « *C'est comme un vieux couple, il y a un peu de ça, ta femme sort un soir, rentre tard, tu n'as pas la lucidité de te dire 'tiens elle peut faire sa vie sans moi' surtout au bout de 12 ans c'est bête de ne pas avoir cette lucidité là c'est évident qu'elle peut faire sa vie sans toi. Et la boîte elle peut vivre sans toi* ». Cette affection qui le lie à son organisation n'est pas étrangère à la souffrance de Max. En effet, comme dans un couple, la rupture est difficile, particulièrement si elle arrive par surprise. C'est ainsi que Max déclare : « *Je n'ai jamais imaginé qu'ils pourraient prendre un virage sans moi [...] je n'ai jamais imaginé qu'ils pouvaient changer de cap sans moi et c'est là ma vraie erreur* ».

John est un cadre affectif. Toute relation se doit, en premier lieu, d'être humaine. Il n'envisage pas de superviser une équipe de manière froide, sans entretenir des liens affectifs avec ses membres et il en était de même pour les liens qui l'unissaient à son organisation. La narration de John se scinde en deux. Le point de rupture correspond au moment où il a dû, seul, accompagner les membres de son équipe licencié. Avant cette phase, John est un cadre

impliqué et investi dans son organisation qui délaisse « *son équilibre global de vie* » au profit de son organisation. C'est un cadre qui accorde de l'importance aux valeurs de son organisation et qui estime qu'y adhérer est quelque chose d'important et c'est d'ailleurs lorsqu'il y a un « *décalage entre ses valeurs et celle de l'organisation* » alors même qu'il lui a beaucoup donné que les choses commencent à aller mal. Il éprouve des difficultés à partir alors même qu'il se sent en décalage car il reste attaché à son organisation. Petit à petit, il réalise qu'il « *n'adhère plus à ses valeurs* » et que « *ses engagements sont ailleurs* » mais le départ est toujours difficile, cette fois à cause du manque d'alternative.

Cyril a un lien affectif très fort envers l'organisation qui lui a « *offert la chance de s'en sortir dans sa vie* ». Ce lien se traduit par un investissement dans son travail « *je me donnais à fonds pour mon entreprise, je faisais mon maximum* ». Si Cyril ne s'accordait pas de pause et commençait toujours quinze minutes avant l'ouverture de l'entreprise, il ne supportait pas que les autres salariés n'en fassent pas de même. Il se comportait comme s'il s'agissait de sa propre entreprise et gare à celui qui osait attaquer son enseigne : il la défendait corps et âme comme si l'on s'attaquait à lui-même. Cyril a refusé tout au long de sa carrière de partir à la concurrence, car il ne pouvait pas quitter l'organisation qui lui avait fait tant confiance. L'intensité de ce lien a pourtant été mise à rude épreuve. En effet, le jour où l'organisation a décidé de réorganiser son travail, son poste, il fallait le faire partir alors il a été moralement harcelé. Ce manque de réciprocité dans la relation et ce manque de support de la part de son organisation qui ne prend, finalement, pas soin de lui se révèle être un véritable choc. Cyril souffre mais a du mal à diminuer son implication. Il accepte alors une mutation difficile et c'est en arrivant dans cette nouvelle structure qu'il arrive à rompre ce lien et à quitter son organisation.

Cécile est très liée à l'organisation qui l'a embauchée. Pour elle « *il y a presque un lien maternel dans la construction professionnelle* ». Lorsque Cécile évoque les valeurs de cette organisation, elle nous dit qu'elle les a tellement « *intériorisés, que ça devient viscéral* » qu'elle a « *été biberonnée à certaines valeurs par les actionnaires de l'époque* ». Elle parle de cette organisation « *avec tout plein d'amour* », elle déclare que « *c'est son entreprise de cœur, ses équipes de cœur* » qu'elle estime d'ailleurs devoir protéger comme s'ils étaient ses enfants. Ce qu'elle a échoué à faire. Ce lien à l'organisation était si fort que de la voir se faire détruire par le groupe qui l'a rachetée lui faisait mal. C'est ainsi qu'elle a déclaré à plusieurs reprises à ses nouveaux patrons et collègues « *j'ai mal à ma boîte* ». C'est d'ailleurs lorsqu'elle a accepté que sa « *boîte de cœur* » avait été détruite qu'elle a accepté sa mutation.

Si au début, ce qui la maintenait dans cette entreprise était son amour « *quasi parental* » pour l'entreprise, pour ses équipes, ce lien s'est dégradé à partir du moment où elle s'est retrouvée mutée sur Paris car, à ce moment-là, elle appartenait finalement à une nouvelle société. C'est à partir de là qu'elle a envisagé de partir mais elle se sentait financièrement coincée.

L'analyse intra-récit a permis de mettre en exergue une implication organisationnelle affective très intense pour huit des cadres interviewés. Cette implication organisationnelle affective ne se vérifie pas pour seulement deux d'entre eux (Marceau et Vincent). Lorsque les cadres évoquent leur relation à l'organisation et aux subordonnés qu'ils aiment tant, ils utilisent des termes et/ou expressions très fortes. C'est ainsi que Sébastien va déclarer « *je suis orphelin* » au moment où il a rejoint la filiale ; que Paul va se comparer à un parrain : « *je suis parrain, dans le terme purement religieux du terme* », que Cécile va avouer « *j'ai mal à ma boîte* » quand celle-ci est restructurée ou encore qu'il est difficile d'abandonner « *cette boîte que j'aime tant* », ou encore que Max va comparer la relation qui l'unit à son organisation à celle d'un couple : « *C'est comme un vieux couple, il y a un peu de ça, ta femme sort un soir, rentre tard, tu n'as pas la lucidité de te dire 'tiens elle peut faire sa vie sans moi' surtout au bout de 12 ans c'est bête de ne pas avoir cette lucidité là c'est évident qu'elle peut faire sa vie sans toi. Et la boîte elle peut vivre sans toi* ».

Comparaison des résultats aux récits des responsables de cadre

Il faut noter que les situations évoquées par les supérieurs font toutes états de cadres en situation d'implication organisationnelle affective élevée. Ainsi, lorsqu'Odin parle de Marie, il déclare : « *Tout de suite, c'est elle qui représente l'entreprise. Comme elle est responsable de chantier, c'est elle personnellement, personnellement qui est touchée donc elle monte tout de suite à l'identité, aux valeurs, elle va tout de suite très haut* ».

L'ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DU LIEN À L'ORGANISATION

La relation qui lie le cadre à l'organisation évolue dans le temps en relation avec les éléments du contexte et le vécu du cadre. Nous avons ainsi analysé le type d'implication et son évolution à chacune des trois phases des récits de vie (P1, avant les difficultés, P2, apparition

des difficultés et conséquences, P3, phase postérieure aux difficultés). Le tableau 56 présente ces évolutions.

Phases Pseudos	P1	P2	P3
Sébastien	I.O.A	I.O.A	I.O.A - -
Derick	I.O.A	I.O.A	I.O.A I.O.Cper
Vincent	I.O.Cper	I.O.Cper	I.O.Cper
Marceau	I.O.N	I.O.N I.O.Cmalt	I.O.Cmalt
Paul ⁵²	I.O.A	I.O.A	
Rémy	I.O.A I.O.N	I.O.A	I.O.A - -
Max	I.O.A	I.O.A	I.O.A - -
John	I.O.A	I.O.A	I.O.C
Cyril	I.O.A I.O.N	I.O.A	I.O.A — I.O.N - -
Cécile	I.O.A	I.O.A	I.O.A - I.O.C

Tableau 56 - Évolution du lien à l'organisation (implication organisationnelle).

On observe que les cadres conservent leur niveau d'implication durant la période de crise dans laquelle ils sont soumis à des stressseurs. L'implication affective se maintient malgré les difficultés : comme dans un couple, ce n'est pas lorsque le premier cesse d'aimer que l'amour va cesser immédiatement. Il en est de même pour l'implication normative : dans un premier temps, le sentiment de devoir vis à vis de l'entreprise n'est pas affecté par les difficultés rencontrées et les pressions exercées sur les cadres. On observe cependant chez Marceau que, dès cette période, s'ajoute au sentiment de devoir envers l'entreprise, celui d'être obligé de rester par manque d'alternative.

En revanche, pour la plupart des cadres de l'échantillon, en phase 3, l'implication normative et affective diminue ou même disparaît. C'est donc pendant cette phase que le cadre parvient à quitter une situation qui lui était insupportable. Mais, encore une fois, cela n'est pas instantané. Cette évolution a lieu après plusieurs mois et même plusieurs années de turbulence. Cette diminution, pour la moitié des cadres de l'échantillon, laisse alors la place à une implication continue. Le cadre qui est moins lié à son entreprise affectivement ou par

⁵² En ce qui concerne Paul la phase 3 n'a pas pu être analysée car son entretien s'est situé alors qu'il était encore au cœur des difficultés.

sentiment de devoir développe souvent l'idée qu'il ne pourra pas trouver de poste ailleurs (Malt) ou en tout cas pas avec les avantages dont il dispose aujourd'hui (Cper). Il semble que les cadres ayant un lien principalement normatif à leur organisation se détachent plus rapidement que ceux qui ont développé un lien principalement affectif. Cette diminution de l'implication organisationnelle affective en phase 3 permet alors à certains cadres de quitter une situation qui était, pour eux, insupportable.

Cependant, cette diminution de l'I.O.A n'est pas observée chez tous les cadres de l'échantillon. L'implication affective demeure élevée chez les cadres toujours en poste ou ceux qui se sont brutalement fait licencier.

L'ANALYSE DU LIEN ENTRE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LA SANTÉ

La situation de difficultés majeures à laquelle sont confrontés tous les cadres de l'échantillon a pour conséquence une évolution de leur état psychologique, comme le montre le tableau 57.

Phases Pseudos	P1	P2	P3
Sébastien	Faible	Saturation	Faible
Derick	Faible	Elevé	Saturation
Vincent	Faible	Faible	Elevé
Marceau	Faible	Elevé	Saturation
Paul	Faible	Elevé	
Rémy	Faible	Elevé	Saturation
Max	Faible	Elevé	Saturation
John	Faible	Saturation	Elevé
Cyril	Faible	Saturation	Elevé
Cécile	Faible	Saturation	Saturation

Tableau 57 - Évolution du niveau de mal être des cadres.

À la lecture de ce tableau, il apparaît que les cadres de l'échantillon sont caractérisés par un niveau de mal-être faible avant l'apparition des événements catalyseurs. Dans la seconde phase ils sont au cœur de la tourmente et tous souffrent, avec des intensités variables. Enfin dans la dernière phase, qui est postérieure aux difficultés, les niveaux de souffrance sont variables :

- ✓ pour certains (Max, Rémy, Marceau, Derrick, Vincent) le niveau de mal-être a continué à croître ;
- ✓ pour d'autres (Cyril, John, Sébastien) il a diminué ;
- ✓ pour Cécile, le niveau est resté stable mais celle-ci connaissait un état de mal-être très élevé dans la période 2 qui a perduré dans la période 3 (burn out, désir de mettre fin à ses jours, dépression).

Le croisement entre l'évolution du mal-être et celle de l'implication permet d'éclairer ces différences. Deux situations principales peuvent être approfondies : celle où le niveau de mal-être du cadre augmente ou reste stable et celle où ils ont vu leur santé s'améliorer.

Situation n°1 : Les cadres dont le niveau de mal être augmente ou est stable.

Dans l'échantillon, six cadres ont vu leur niveau de mal-être augmenter ou se stabiliser en phase 3.

- ✓ Parmi ceux-ci, deux (Vincent et Marceau) ont développé ou maintenu une implication de nature continue liée à un calcul d'opportunité ou à une peur du manque d'opportunités. Pour ces deux cas, l'accroissement du niveau de mal-être s'explique par le fait qu'ils sont « *contraints* » à demeurer dans une situation qui les affecte psychologiquement au regard de considérations plutôt instrumentales.
- ✓ Trois autres cas (Derrick, Max et Rémy) concernent des personnes qui ont quitté leur entreprise contre leur gré (qui ont été licenciés plus ou moins brutalement). Pour Derrick, l'attachement à l'entreprise demeurerait stable au moment de son licenciement, mais c'est parce qu'à ce moment là il ne s'attendait pas du tout à cet événement. Pour Max et Rémy, l'issue de la relation avec l'entreprise était envisagée depuis un certain temps et leur attachement était en train de décliner. Pour ces trois personnes, la fin de la relation avec l'entreprise alors qu'ils lui étaient encore attachés affectivement, a eu pour conséquence une hausse de la souffrance.
- ✓ Le cas de Cécile est un peu particulier. En fin de période son implication affective commence à décliner et son mal-être demeure très élevé mais elle commence tout juste à prendre du recul et la situation peut encore évoluer dans un sens ou l'autre.

Situation n°2 : Les cadres qui ont vu leur santé s'améliorer

Dans l'échantillon, trois cadres sont dans cette situation. Les trois ont un profil similaire : leur implication affective et normative a décliné. Par ailleurs, les trois ont trouvé ou commencé à construire un nouveau projet professionnel. Cyril a vu son état s'améliorer quand il a changé d'entreprise et de secteur d'activité, il en est de même pour Sébastien qui, après un certain nombre de péripéties, s'est décidé à prospecter dans son secteur d'activité dans la zone géographique où vivent ses enfants et a trouvé une situation satisfaisante. Quant à Paul, au moment de l'entretien il commençait à se défaire de l'idée qu'il était lié à son entreprise et était en train de construire un nouveau projet professionnel. L'analyse de la chronologie de ces trois récits de vie laisse supposer que c'est la baisse de leur implication affective qui leur a permis de trouver les ressources nécessaires pouvant les aider à sortir de cette situation et à en trouver une plus satisfaisante. Si l'on poursuit la métaphore de la relation amoureuse, on peut dire que c'est quand on commence à se détacher que l'on est à même de reconstruire une vie amoureuse avec quelqu'un d'autre.

Encadré n°3. Sébastien : la sortie des difficultés

Sébastien a connu deux affectations dans son entreprise depuis que son divorce a modifié totalement la donne professionnelle pour lui. Les deux fois, il a jugé la situation insatisfaisante, du point de vue de l'intérêt du poste dans le premier cas (il estime avoir été dans un placard) et du point de vue de la distance avec ses enfants dans le second cas (son entreprise, à la demande d'un client, lui avait confié un gros projet sur lequel il avait déjà travaillé en tant qu'expatrié). A la fin de cette seconde affectation, il demande à se voir offrir un poste plus proche du lieu où vivent ses enfants. Mais une fois en place, il doit déchanter : les promesses qui lui avaient été faites n'ont pas été tenues, ni en termes de type de fonction, ni en termes d'avantages associés, et l'équipe qui l'accueille ne lui témoigne pas le respect attendu. Ce n'est qu'alors qu'il réévalue son lien à une entreprise à laquelle il avait accepté de tout donner mais dont en contrepartie il attendait qu'elle prenne en charge ses difficultés personnelles en lui trouvant un poste correspondant à ses attentes, dans la zone géographique de son choix. Il commence à se détacher de cette entreprise à qui il devait sa carrière et à laquelle il se sentait totalement lié. Ce détachement lui permet alors de prospecter pour trouver un nouvel emploi dans une autre entreprise.

2.3. APPROFONDISSEMENT DES RÉSULTATS ET NOUVELLES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Ces récits de vie montrent la complexité de l'influence que peuvent exercer les différentes formes d'implication sur les liens entre stressseurs et *burnout*. En effet, ils confirment les effets protecteurs de l'implication, surtout affective, dans des situations où les stressseurs sont occasionnels, isolés et ordinaires par rapport au travail réalisé (une surcharge occasionnelle de travail, par exemple). À l'inverse, dans des situations plus difficiles et anormales, l'implication organisationnelle ne semble plus réussir à protéger les individus. Nos résultats semblent même montrer que l'implication organisationnelle, elle-même, a un effet néfaste sur les cadres. Ces récits de vie apportent un ensemble de pistes permettant d'expliquer le rôle néfaste que peut endosser l'implication organisationnelle. L'objectif de cette partie est de développer ces pistes. Nous diviserons notre propos en deux parties. Dans la première notre intérêt se portera sur le rôle du contexte dans le développement du *burnout* et dans la deuxième nous nous interrogerons sur la question d'un lien excessif à l'organisation.

LA PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE

L'analyse de l'étude qualitative a mis en avant l'importance d'éléments contextuels comme vecteur d'épuisement. Nous distinguerons ici le rôle du changement et celui de certains types de stressseurs.

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE FACE À UN CONTEXTE DE CHANGEMENT

Nos résultats ont permis de mettre en exergue le rôle prépondérant du changement comme événement déclencheur de la phase entraînant l'épuisement professionnel des cadres interrogés. Ces changements semblent, dans un premier temps, bouleverser les repères et les liens développés par les cadres, tant avec l'organisation qu'avec les collègues.

Ce contexte de changement radical et violent peut également expliquer pourquoi, dans un premier temps, les fortes implications des cadres se conjuguent avec des états de mal être élevés et semblent perdre leur caractère protecteur. Ce n'est pas la première fois qu'est constatée une hausse du mal-être en situation de changement. Irving et Coleman (2003) ont observé que l'implication organisationnelle affective pouvait exacerber l'effet de certains

stresseurs. De la même manière, Galais et Moser (2009) montrent que la déclaration de plaintes psychosomatiques du travailleur temporaire augmente lorsque ce dernier est affecté chez un nouveau client alors qu'il a une forte I.O.A envers le précédent.

Le changement semble donc être un facteur important du développement de l'épuisement professionnel des individus impliqués, notamment affectivement. Si nos résultats montrent qu'il est l'événement déclencheur, le changement ne semble cependant pas, à lui seul, être vecteur d'épuisement professionnel. Nous avons en effet, détecté la présence d'autres facteurs (la violence et le manque de soutien social, par exemple) exerçant un rôle dans le développement de l'épuisement professionnel. Dès lors, le changement semble déstabiliser les individus mais ne semble pas, à lui seul, causer l'épuisement professionnel. Nous pensons que le changement vient fragiliser l'implication organisationnelle de l'individu et que, par ce biais, il pourrait déséquilibrer le contrat psychologique. Cependant, le changement plaçant les individus dans l'incertitude, ce déséquilibre n'est pas forcément immédiat et semble avoir besoin d'être accompagné d'autres éléments pour déséquilibrer la relation qui unit l'individu et l'organisation. La question du rôle du changement dans l'épuisement professionnel mériterait d'être creusée dans des études ultérieures, certainement qualitatives. À ce stade de la connaissance du rôle du changement dans la relation implication organisationnelle et épuisement professionnel, nous pensons préférable de l'utiliser comme une variable de contrôle pour nos études quantitatives. Nous présentons maintenant les hypothèses relatives au lien entre changement et épuisement professionnel.

Hypothèses relatives au changement :

H6a .Le stress ressenti lors d'un changement est associé positivement au développement de l'épuisement professionnel

H6b. La confiance ressentie lors d'un changement est associée négativement au développement de l'épuisement professionnel

H6c. La colère ressentie lors d'un changement est associée positivement au développement de l'épuisement professionnel

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : UNE RELATION DÉSÉQUILIBRÉE ?

Nous venons d'évoquer l'importance de certains stresseurs dans la relation entre implication organisationnelle et épuisement professionnel. Il faut noter que neuf des cadres interrogés se plaignent de l'aspect relationnel de leur environnement professionnel (climat social dégradé,

conflictuel ou violences). Il s'agit d'exigences et de ressources, qui par leur nature viennent rompre l'équilibre de la relation entre l'individu et son organisation et qui, de ce fait, ont un impact négatif important chez les individus impliqués, notamment affectivement. Les individus impliqués affectivement peuvent en effet vivre cet élément comme une « trahison » de la part de l'organisation. En effet, eux s'impliquent dans l'organisation et elle, en retour, ne les protège pas et les place même dans une situation dangereuse. C'est ainsi qu'un individu qui fait face à de la violence de la part de ses collègues, et qui est fortement impliqué dans son organisation, peut estimer que son organisation ne remplit pas son rôle. Dès lors, un déséquilibre apparaît. Pour rétablir l'équilibre, l'individu devrait diminuer son implication. Or, nous avons vu que la diminution de l'implication, notamment affective, ne se fait pas de manière instantanée et qu'elle met même du temps à disparaître.

Pour résumer, nos résultats dévoilent que les individus fortement impliqués dans leur organisation, notamment affectivement, sont très sensibles à des stressors comme la violence. Ceci s'explique très certainement par l'important déséquilibre de la relation qui lie l'individu à l'organisation.

Le concept d'incivilité est celui que nous avons choisi de mobiliser pour tester l'idée que nous venons de développer et qui se résume de la manière suivante : les individus les plus impliqués sont les plus sensibles à l'incivilité. Le concept d'incivilité a été choisi car il correspond à une forme de violence moins rude que les agressions, le harcèlement ou l'intimidation mais qui se traduit par le mauvais traitement d'un individu. Ce mauvais traitement est fréquent (Cortina *et al.*, 2001).

Les propositions et hypothèses relatives au lien entre implication organisationnelle et incivilité dans le développement de l'épuisement professionnel vont maintenant être présentées. Le modèle relatif à l'interaction entre l'implication organisationnelle et l'incivilité dans le développement de l'épuisement professionnel est également présenté dans la Figure 22.

P.1 : L'incivilité modère le lien entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel

Cette modération diffère en fonction des profils d'implication.

P1a : L'incivilité exacerbe davantage le lien implication organisationnelle-épuisement professionnel des profils les plus impliqués que celui des profils neutres.

P1b : L'incivilité exacerbe davantage le lien implication organisationnelle-épuisement professionnel des profils affectivement impliqués que celui des profils neutres.

H7 : L'incivilité est positivement associée au développement de l'épuisement professionnel

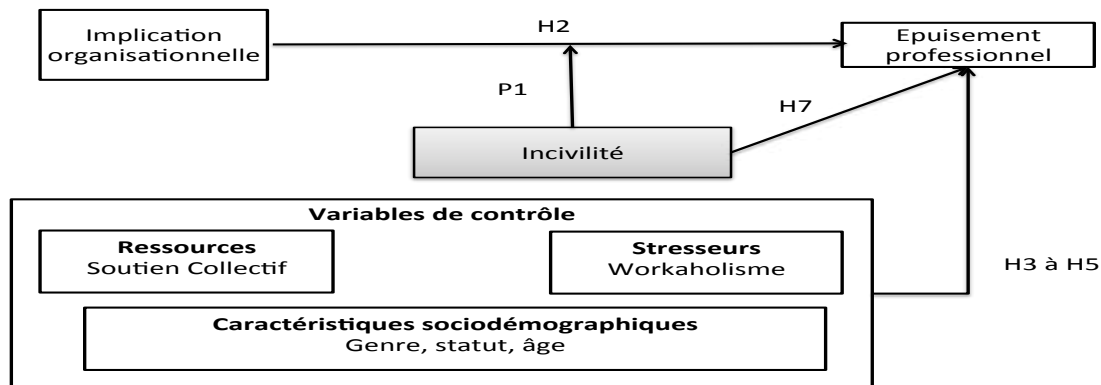


Figure 22 - Le modèle relatif à l'interaction de l'incivilité et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel

LA QUESTION D'UN LIEN EXCESSIF À L'ORGANISATION

La deuxième piste soulevée par les récits de vie est l'existence de risques liés à un lien excessif à l'organisation, en d'autres termes une **sur implication**. Si l'IO est plutôt considérée comme une force positive, l'idée de l'existence d'une sur implication qui produirait des conséquences néfastes sur la santé au travail n'est pas nouvelle. Ainsi Randall (1987) accuse une implication trop importante d'être cause de souffrance. La question d'un lien excessif vis-à-vis de l'organisation peut donc être soulevée. Cette idée vient donc renforcer l'hypothèse H2b proposée en conclusion du premier chapitre.

Lorsque, dans nos récits de vie, nous creusons la piste d'un lien excessif à l'organisation, deux orientations se distinguent. La première est relative à la question du workaholisme tandis que la seconde concerne la question de la prise de distance de l'individu vis-à-vis de son organisation.

IMPLICATION ET WORKAHOLISME : QUELLES RELATIONS ?

Nombreux sont les cadres interviewés ayant accusé les organisations et la relation qui les unissait à elles de les pousser à surinvestir. Les organisations les encouragent à adopter des comportements workaholiques en valorisant ce type de comportement (mise en valeur de l'individu et/ou récompense des individus).

« Pour la société, pour notre carrière, on est obligé, de faire des sacrifice sur notre vie personnelle[...] Tu es dans une spirale oui mais par contre cette spirale, il y a des carottes, des cerises sur le gâteau qu'ils te font miroiter et à chaque fois, on te maintient dans cette spirale et en même temps que tu es dans cette spirale, tu t'éloignes des réalités de la vie familiale, des réalités de la vie simple de tous les jours » (Sébastien)

« Cela fait 30 ans que je viens une heure avant tout le monde tous les matins et tous les midi, pour faire ce qui ne peut être fait à un autre moment, pour servir au mieux cette entreprise [...] sur la région, c'est moi qui ai le meilleur rendement, à Grenoble ils sont quatre pour faire la même quantité de travail [...] entreprise qui m'a fait confiance en m'offrant un boulot quand j'étais jeune. [...] Mes chefs me citaient souvent en exemple : faites comme Cyril qui lui s'investit » (Cyril)

L'organisation semble donc, par diverses tactiques, encourager les individus à adopter des comportements workaholiques. Or, le cadre impliqué notamment affectivement et/ou normativement, risque davantage de s'engager dans ce type de comportement, notamment car il pense le devoir à son organisation. Dès lors, nous pouvons nous demander si l'implication organisationnelle peut conduire au *workaholisme* ? Ainsi, l'implication organisationnelle, affective mais aussi normative (devoir de bien faire) pourrait être considérée comme un antécédent du *workaholisme*, connu pour avoir des effets néfastes sur la santé. Avant de présenter les propositions qui découlent de ce constat, il convient de définir ce qu'est le *workaholisme* et de rappeler les liens qu'il entretient avec la santé au travail.

Le *workaholisme*, traduit un investissement excessif au travail (Spence et Robbins, 1992) et un irrésistible besoin interne de travailler de manière compulsive (Schaufeli, Bakker, Van der Heijden et Prins, 2009). Cette addiction peut avoir des conséquences néfastes. En effet, une personne *workaholique* déclare avoir plus de problèmes de santé qu'un non *workaholique* (Spence et Robbins, 1992). Elle est aussi davantage soumise au stress (Taris, Schaufeli et Verhoeven, 2005 ; Aziz et Zickar, 2006), à l'épuisement professionnel (Schaufeli, Taris, Rhenen, 2008), et au déséquilibre entre sa vie personnelle et professionnelle (Aziz et Zickar, 2006 ; Taris, Schaufeli et Verhoeven, 2005). La négligence des sphères non professionnelles

de la vie d'un individu est un phénomène classique chez les individus atteints de *workaholisme* mais conduit à affaiblir une ressource importante.

Le modèle traduisant l'idée selon laquelle le *workaholisme* agit comme une variable médiatrice entre implication organisationnelle et épuisement professionnel est présenté dans la Figure 23. Nous présentons avant les propositions et hypothèses principales qui lui sont relatives.

P.2 : Le fait d'être impliqué dans son organisation, par rapport au fait de ne pas l'être, est associé positivement au *workaholisme*.
H8 : Le *workaholisme* est positivement associé à l'épuisement professionnel
P3 : Le *workaholisme* médiate la relation qui lie implication organisationnelle et épuisement professionnel.

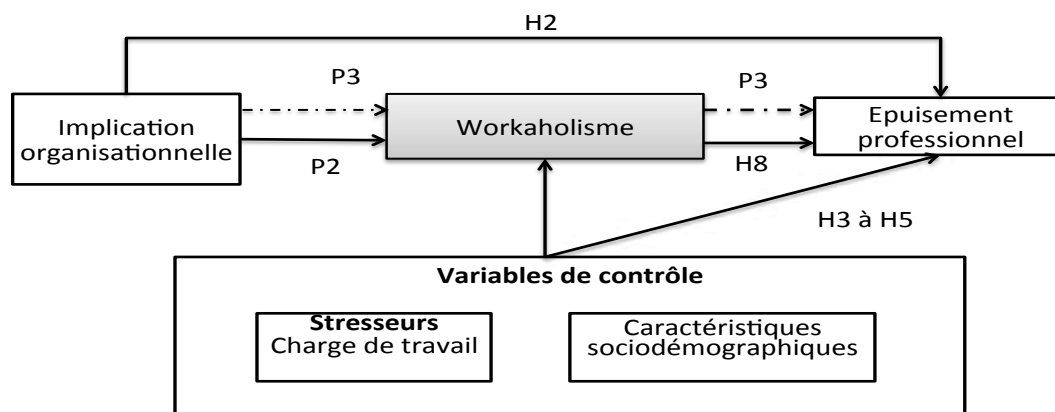


Figure 23 - Le *workaholisme* médiateur de la relation implication organisationnelle épuisement professionnel

Une autre question qui peut être posée et qui concerne le lien unissant le *workaholisme* et l'implication organisationnelle est relative à la modulation de ces deux variables. Si le *workaholisme* peut être encouragé par les organisations, il peut aussi provenir de l'individu lui-même. Dans ce cas là, il n'est pas issu de l'implication organisationnelle. Dès lors,

l'interaction d'une implication organisationnelle élevée et du workaholisme peut conduire à plus d'épuisement professionnel.

La Figure 24 présente le modèle relatif à la question de la modération du workaholisme dans la relation entre implication organisationnelle et épuisement professionnel. Avant, sont présentées les propositions qui lui correspondent.

P.4 : Le workaholisme modère le lien entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel

Cette modération diffère en fonction des profils d'implication.

P4a : Le workaholisme exacerbe davantage le lien implication organisationnelle-épuisement professionnel des profils impliqués, par rapport aux profils non impliqués

P4b : Le workaholisme exacerbe davantage le lien implication organisationnelle-épuisement professionnel des profils affectivement impliqués, par rapport au non impliqués

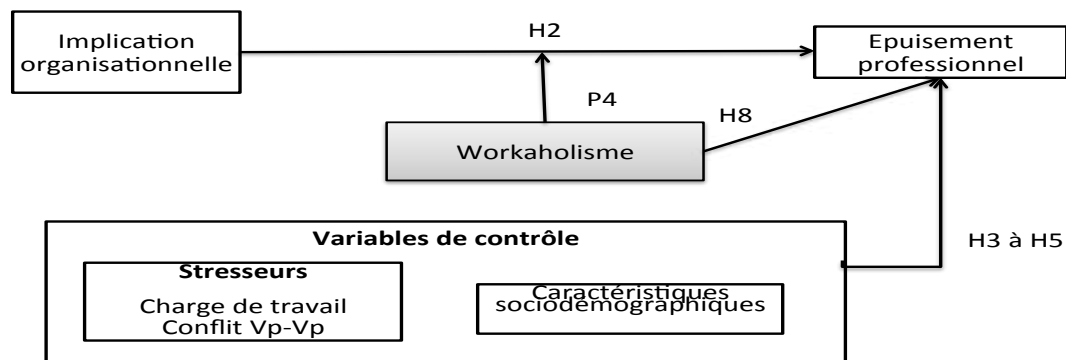


Figure 24 - Le modèle relatif à l'interaction du workaholisme et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel

Nos récits de vie ont permis d'orienter notre réflexion vers deux pistes. La première est relative à la question du workaholisme et vient d'être traitée, nous allons maintenant nous attarder sur la question de la prise de distance de l'individu vis-à-vis de son organisation.

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE EXCESSIVE : UN MANQUE DE RECUL ?

Lorsqu'elle est excessive, l'implication organisationnelle peut conduire le cadre à prendre insuffisamment de distance vis-à-vis de son travail, de son organisation. Ce résultat rejoint le constat dressé par Thévenet (2007). Ce dernier suggère qu'une implication excessive peut favoriser une incapacité à mettre les choses en perspectives, à prendre de la distance et peut donc être dommageable tant pour l'individu que pour l'organisation.

L'analyse des entretiens a permis d'identifier quatre cibles dans la prise de distance. Comme l'indique le tableau 58, il s'agit du travail, des collaborateurs, de l'organisation et de la carrière. Sur ces quatre cibles, le manque de prise de distance vis-à-vis du travail et de celle vis-à-vis de l'organisation sont celles qui ont été le plus abordées. Nous allons pourtant nous focaliser sur la distance vis-à-vis de l'organisation et tiendrons compte de la question de la distance vis-à-vis du travail à partir du concept de détachement psychologique du travail qui sera mobilisé comme variable de contrôle. Dès lors, avant de nous intéresser à la question de l'absence de distance vis-à-vis de l'organisation nous évoquerons la question de la distance vis-à-vis du travail.

	Manque de distance vis-à-vis :			
	Travail	Collaborateurs	Organisation	Carrière
Paul	X	X	X	
Max	X		X	
Rémy	X	X	X	
John		X		
Derick	X	X	X	
Sébastien			X	X
Vincent	X		X	
Marceau	X			
Cyril	X		X	
Cécile			X	
TOTAL	7	4	8	1

Tableau 58 - Manque de distance

La prise de distance vis-à-vis du travail

Dans la littérature, l'idée de prise de distance vis-à-vis du travail renvoie à des concepts différents. Comme le montre le tableau 59, la prise de distance peut être psychologique ou physique et peut se réaliser pendant le temps de travail ou en dehors du temps de travail.

	Psychologique	Physique
Hors travail	<ul style="list-style-type: none">Stratégies de « <i>coping</i> »Détachement psychologique : capacité de ne pas penser au travail en dehors de celui-ci	<ul style="list-style-type: none">Récupération (Recovery) : période pendant laquelle l'individu récupère et mène une activité extérieure à son travail
Au travail	<ul style="list-style-type: none">Cynisme / Désengagement	<ul style="list-style-type: none">Pause (Respite)

Tableau 59 - Les différentes modalités de prise de distance vis-à-vis du travail

Ces différentes techniques de prise de distance vis-à-vis du travail correspondent d'une part à des comportements adoptés en **réaction** à une situation et d'autre part à des comportements adoptés en **prévention** d'une situation, et donc en dehors de toutes situations problématiques.

Les comportements réactifs

La distance au travail peut donc correspondre à des **stratégies** généralement psychologiques que l'individu va mettre en place en **réaction** à une situation et pour parvenir à s'en éloigner : il s'agit soit des stratégies de *coping* soit du désengagement ou du cynisme.

Afin de prendre de la distance vis-à-vis d'une situation professionnelle, les individus peuvent recourir à **une stratégie de « *coping* »** comme la distanciation (Lazarus et Folkman, 1984 ; Carver, Scheier et Weintraub, 1989, Violanti, 1992). Or, celle-ci correspond plutôt à une stratégie momentanée et non stable qui permet de réguler une situation stressante en modifiant l'état cognitivo-émotionnel de l'individu (Cousson, Bruchon-Schweitzer, Quintard, Nuissier et Rasclé, 1996). Ainsi, un individu peut se désengager en mettant en place des stratégies visant à nier la situation, comme la négation d'une situation ou encore la fuite, qui peut se manifester par le sommeil, l'usage de substances psychotropes ou la rêverie (Folkman & Lazarus, 1985; Folkman, Lazarus, Gruen, et DeLongis, 1986 ; Carver, Scheier et Weintraub, 1989). Ces

stratégies sont donc mises en œuvre en réaction à une situation de mal-être que l'individu cherche à gérer comme il peut. Cela ne correspond donc pas à l'idée de prendre du recul face à un objet ou une situation.

Il en est de même **des stratégies de retrait** comme le désengagement ou le cynisme qui peuvent se développer en situation de *burnout* (Schaufeli & Enzmann, 1998) et qui sont plutôt le reflet du désenchantement et du mal-être des individus qu'une stratégie de prise de recul permettant de mieux gérer les situations.

Les comportements préventifs

La prise de distance peut aussi correspondre à des stratégies de prévention permettant de prendre de la distance, soit grâce à une pause physique, soit grâce à une pause psychologique. La prise de distance par rapport à son travail est abordée par l'intermédiaire du concept de **détachement psychologique du travail** et est définie comme une capacité individuelle à s'extraire de la situation de travail (Etzion, Eden et Lapidot, 1998) et correspond au fait de se « couper mentalement » du travail (Sonnetag et Fritz, 2007) pendant une période située en dehors du temps de travail, qu'elle soit de courte ou de longue durée (Sonnetag, Mojza, Binnewies et Scholl, 2008). Cela implique donc de cesser tous comportements ou pensées qui plongent l'individu dans des activités professionnelles, qu'il s'agisse de difficultés ou d'opportunités (Sonnetag et Fritz, 2007). Cette prise de distance conduit les acteurs à ne pas s'investir dans leur travail en dehors du strict cadre de celui-ci.

L'absence de distance vis-à-vis de l'organisation

Dans la littérature, la question de la distance vis-à-vis de l'organisation ne semble pas avoir été traitée. Nous ne disposons pas, de ce fait, de littérature à ce sujet ni d'instrument pouvant la mesurer. Un travail de conceptualisation a donc dû être réalisé. Il est proposé dans le chapitre trois. Afin de mesurer ce construit, une échelle de mesure est présentée. Au cours de ce travail, nous avons proposé de définir ce concept de la façon suivante :

La distance organisationnelle correspond au fait, pour un individu, de s'éloigner pour mettre une certaine distance entre l'organisation dans laquelle il est impliqué et lui-même, afin de considérer la situation à laquelle il fait face sous un autre point de vue, qui lui, devra être objectif.

L'analyse des récits de vie suggère que l'implication organisationnelle conduit, dans certains cas, à une absence de distance vis-à-vis de l'organisation et que c'est par le biais de cette dernière que se développe l'épuisement professionnel. Le modèle et les propositions reflétant cette idée vont maintenant être présentés (Figure 25).

P5 : Le fait d'être impliqué dans son organisation (profil d'implication affective, normative et élevée), par rapport au fait de ne pas l'être est associé positivement au développement de l'absence de distance organisationnelle

P6 : L'absence de distance organisationnelle est associée positivement au développement de l'épuisement professionnel.

P7 : L'absence de distance organisationnelle médiatise la relation entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel

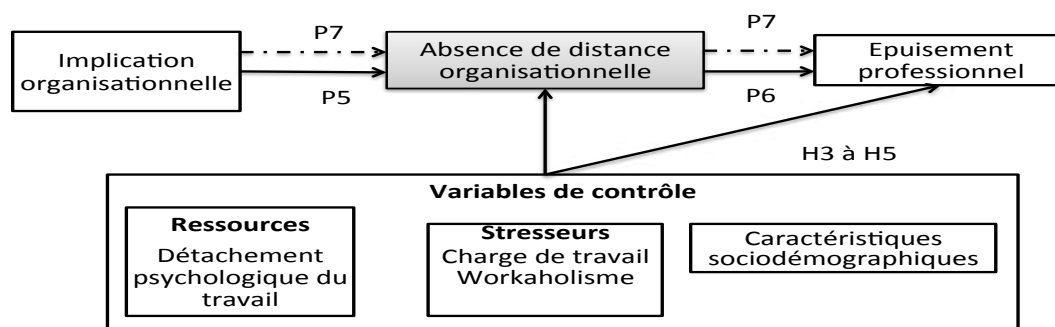


Figure 25 - L'absence de distance organisationnelle médiateur de la relation implication organisationnelle épuisement professionnel

Nous avons choisi d'ajouter le détachement psychologique au travail, aux variables de contrôle, car il facilite la récupération des ressources (Sonnetag et Fritz, 2007) et la capacité à prendre du recul vis-à-vis des situations de travail. Dès lors, nous pensons qu'il est associé à une moindre absence de distance organisationnelle.

Par ailleurs, ce concept est associé à la fois à davantage de bien-être (Sonnetag, Binnewies et Mojza, 2010) mais aussi à un moindre épuisement et une qualité de vie supérieure (Fritz, Yankelevich, Zarubin et Barger, 2010) De la même manière, face à une augmentation de la charge de travail, Sonnetag et Bayer (2005) ont mis en évidence que le détachement psychologique était associé à un niveau de fatigue moindre des employés. Sonnetag *et al.*

(2010) confirment ce résultat en mettant en évidence la capacité du détachement à limiter la souffrance au travail. Ceci conduit à l'hypothèse suivante :

H9 : Le détachement psychologique du travail est négativement associé à l'épuisement professionnel.

Notre recherche s'articulera donc autour du modèle simplifié qui a été synthétisé dans la Figure 26. Les hypothèses et propositions sont ensuite résumées.

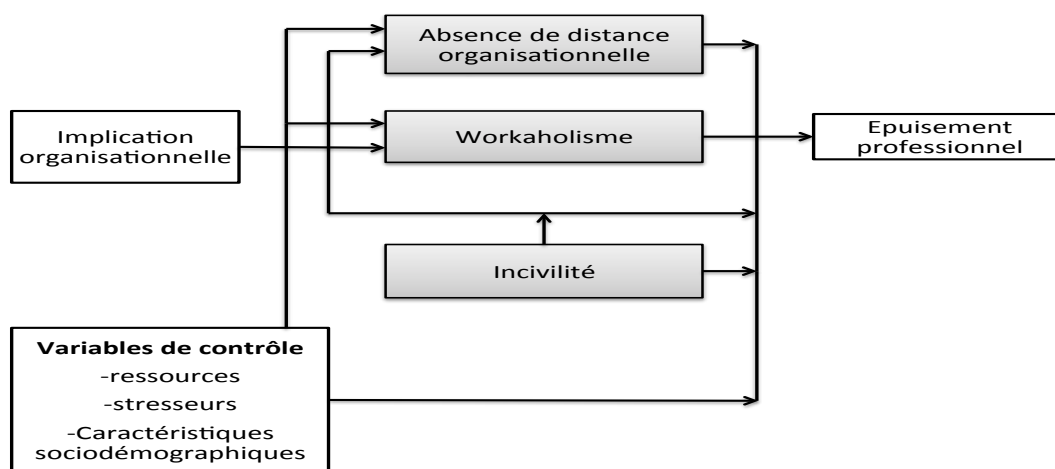


Figure 26 - Modèle simplifié de la recherche

Synthèse des hypothèses et propositions

H.1 Le niveau d'épuisement professionnel diffère en fonction du profil d'implication

H1a. Les individus qui présentent un profil d'implication à dominance affective ou normative modérée ont le niveau d'épuisement professionnel le plus faible.

H1b. Les individus qui présentent un profil d'implication à dominance normative élevée ont un niveau d'épuisement professionnel élevé.

H1c. Les individus les plus fortement impliqués ont un niveau d'épuisement professionnel élevé.

H1d. Les individus qui présentent un profil d'implication à dominance continue ou qui sont non impliqués présentent le plus fort niveau d'épuisement professionnel.

H.2. L'appartenance à un profil d'implication autre que celui des non impliqués est associée à l'épuisement professionnel

H2a : Le profil d'implication à dominance affective est associé négativement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués

H2b : le profil des impliqués (implication élevée sur toutes les dimensions) est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués

H2c : Le profil d'implication normative faible est associé négativement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués

H2d : le profil d'implication normative élevé est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués

H2e : Le profil d'implication à dominance continue général est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués,

H2f : Le profil d'implication continue liée aux manques d'alternatives est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués

H3 : Les stressors sont positivement associés à l'épuisement professionnel

H3a : La charge de travail est positivement associée à l'épuisement professionnel

H3b : Le conflit vie professionnelle-vie privée (VP-vp) est positivement associée à l'épuisement professionnel

H4 : Les ressources sont négativement associées à l'épuisement professionnel

H4a : L'utilité du travail est négativement associée à l'épuisement professionnel

H4b : Le soutien collectif est négativement associé à l'épuisement professionnel

H4c : Le support organisationnel perçu est négativement associé à l'épuisement professionnel

H4d : L'exemplarité du manager est négativement associée à l'épuisement professionnel

H4e : L'empathie du manager est négativement associée à l'épuisement professionnel

H4f : Le management participatif est négativement associé à l'épuisement professionnel

H5 : Hypothèses relatives aux caractéristiques sociodémographiques

H5a : Plus le niveau de responsabilité (ou d'éducation) est élevé, plus le niveau d'épuisement professionnel est élevé

H5b : Les plus jeunes sont associés à un épuisement professionnel plus élevé que les individus les plus âgés

H6a : Le stress ressenti lors d'un changement est associé positivement au développement de l'épuisement professionnel

H6b : La confiance ressentie lors d'un changement est associée négativement au développement de l'épuisement professionnel

H6c : La colère ressentie lors d'un changement est associée positivement au développement de l'épuisement professionnel

H7 : L'incivilité est positivement associée au développement de l'épuisement professionnel

H8 : Le workaholisme est positivement associé à l'épuisement professionnel

H9 : Le détachement psychologique du travail est négativement associé à l'épuisement professionnel.

Les propositions

P.1 : L'incivilité modère le lien entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel.

P.2 : Le fait d'être impliqué dans son organisation, par rapport au fait de ne pas l'être, est associé positivement au workaholisme.

P3 : Le workaholisme médiate la relation qui lie implication organisationnelle et épuisement professionnel.

P.4 : Le workaholisme modère le lien entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel

P5 : Le fait d'être impliqué dans son organisation (profil d'implication affective, normative et élevée), par rapport au fait de ne pas l'être est associé positivement au développement de l'absence de distance organisationnelle

P6 : L'absence de distance organisationnelle est associée positivement au développement de l'épuisement professionnel.

P7 : L'absence de distance organisationnelle médiate la relation entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

L'objectif de ce chapitre était de mieux comprendre le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel. Il s'agissait, plus précisément, d'identifier des éléments permettant d'expliquer la coexistence d'une implication organisationnelle affective et d'une situation d'épuisement professionnel.

Pour cela, nous avons analysé dix récits de vie portant sur des cadres en situation d'épuisement professionnel. Dans la première section, nous avons détaillé la méthode employée pour analyser ces récits de vie. Puis, dans la seconde section nous avons présenté les résultats de cette analyse. Ceux-ci peuvent être résumés autour des trois points suivants.

- 1) Dans un premier temps, et face à des stressors peu intenses, l'implication organisationnelle affective agit comme une ressource protectrice.
- 2) Il arrive un moment où les exigences et ressources manquantes sont si fortes que l'implication organisationnelle affective n'arrive plus à protéger les cadres.
 - Elle bloque même le salarié dans une situation difficile en l'empêchant de quitter l'organisation et aggrave son mal-être. Ceci s'explique certainement par le fait que les ressources à la disposition de l'individu ne sont plus suffisantes.
 - Ce n'est que lorsque l'implication organisationnelle affective diminue que le cadre commence à aller mieux. Cette diminution est la réaction du cadre au déséquilibre de la relation qu'il entretient avec son organisation et donc à l'affaiblissement de la norme de réciprocité.
 - La diminution de l'implication organisationnelle affective n'est pas instantanée et prend du temps.
 - Elle laisse généralement la place à l'implication organisationnelle continue, que ce soit par manque d'alternatives ou à cause du coût perçu.
- 3) Cependant, il semble que l'IOA puisse, à un certain moment se transformer en une ressource néfaste. L'analyse des résultats fournit deux pistes qui permettent de comprendre à quand correspond ce moment. La première correspond à un déséquilibre de la relation entre l'organisation et le cadre et la deuxième à l'idée d'un lien excessif au travail.
 - ✓ Le déséquilibre de la relation entre l'organisation et le cadre. Nos résultats dévoilent que les individus fortement impliqués dans leur organisation,

notamment affectivement, sont très sensibles à des stressors comme la violence. Ceci s'explique très certainement par l'important déséquilibre de la relation qui lie l'individu à l'organisation

- ✓ Le lien excessif à l'organisation. Le niveau d'implication organisationnelle est tellement fort :
- Qu'il pousse les cadres à s'investir de manière très importante dans leur travail (*Ils adoptent dès lors, des comportements workaholiques*)
 - Qu'il empêche les cadres de prendre suffisamment de recul vis-à-vis de leur travail, de leur organisation

Ce lien excessif à l'organisation pourrait être compris comme une sur-implication organisationnelle. A partir de l'analyse des récits de vie et de la revue de la littérature, nous proposons de définir **la sur-implication organisationnelle** comme :

Un lien excessif qui unit l'individu à son organisation, qui le conduit à un surinvestissement au travail et qui l'empêche de prendre suffisamment de distance, de recul vis-à-vis de son organisation

Cette étude qualitative nous a donc fourni un ensemble de propositions et hypothèses qui vont pouvoir être testées lors d'une étude quantitative. Ceci est l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 5 IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : TESTS D'UN LIEN COMPLEXE

SECTION 1. PRESENTATION DES DONNEES 298

1.1. BASES DE DONNÉES ET BASE DE TRAVAIL	298
1.2. STATISTIQUES DESCRIPTIVES GÉNÉRALES	307
1.2.2 ÉTAT DE SANTÉ DES AGENTS DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE.....	307
2.2.2 ÉTAT DE SANTÉ DES CADRES, DONNÉES APEC	310
3.2.2 LES RELATIONS ENTRE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET LES AUTRES VARIABLES	312
1.3. UNE ANALYSE TYPOLOGIQUE : LES PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	317
1.2.3 LES DEFINITIONS DES PROFILS D'IMPLICATION PAR LA METHODE NON HIERARCHIQUE K MEANS	317
2.2.3 LES PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLES.....	319
3.2.3 UN VECU DIFFERENT ENTRE LES GROUPES ?	322

SECTION 2. LE ROLE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL..... 329

2.1. EXPLIQUER L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	329
1.2.1 L'EXPLICATION DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL POUR L'ÉCHANTILLON DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE	333
2.2.1 L'EXPLICATION DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL POUR L'ÉCHANTILLON APEC.....	337
2.2. LES INTERACTIONS DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AVEC LES VARIABLES IDENTIFIÉES.....	343
1.2.2 ANALYSE DES INTERACTIONS ENTRE WORKAHOLISME ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	345
2.2.2 INCIVILITÉ ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	369
3.2.2 DISTANCE ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	373

INTRODUCTION DU CHAPITRE 5

L'analyse de la littérature a mis en avant des divergences liées au rôle de l'implication organisationnelle dans le développement du mal-être au travail (Meyer et Maltin, 2010). Ainsi, l'implication organisationnelle permettrait, à certaines occasions, d'atténuer les effets des stressors sur le mal-être au travail (King et Sethi, 1997 ; Schmidt, 2007), et à d'autres occasions, elle les exacerberait (Irving et Coleman, 2003 ; Galais et Moser, 2009) ou n'agirait plus comme une force protectrice sans pour autant aggraver la situation (Meyer et Maltin, 2010). Face à ce manque de convergence, nous avons réalisé une étude qualitative, dont les résultats sont exposés dans le chapitre précédent et dont l'objectif était d'appréhender ces apparentes contradictions et plus particulièrement d'identifier les situations et/ou événements qui pouvaient conduire à rendre néfaste l'implication organisationnelle. Ce travail a permis de mettre en exergue des pistes qui pouvaient potentiellement expliquer les divergences liées au rôle de l'implication organisationnelle dans le développement du mal-être au travail, et plus particulièrement de l'épuisement professionnel. Trois d'entre elles seront étudiées dans ce travail doctoral.

La première piste offerte par l'étude qualitative et étudiée dans ce travail doctoral est relative au profil d'implication et à la nature même du stressor.

C'est ainsi qu'un stressor comme l'incivilité, s'il affaiblit un individu, devrait avoir un effet encore plus néfaste sur un individu dont le lien à l'organisation est élevé. Nous allons donc étudier le rôle de l'interaction entre l'incivilité et l'implication organisationnelle.

La deuxième piste offerte par l'étude qualitative est relative à l'idée d'une implication organisationnelle excessive. Celle-ci peut être déclinée en deux propositions générales :

La première proposition est relative à la relation qui lie l'implication organisationnelle au workaholisme. Ainsi, l'implication encouragerait le développement du workaholisme et par ce biais conduirait à plus d'épuisement professionnel. Par ailleurs, le workaholisme se développant aussi pour d'autres raisons que l'implication, la question de l'interaction du workaholisme et de l'implication dans le développement de l'épuisement professionnel mérite aussi d'être creusée.

La deuxième proposition est relative à la relation qui lie l'implication organisationnelle au manque de distance. Ainsi, l'I.O conduirait à moins de distance vis-à-vis de l'organisation et, par ce biais à plus d'épuisement professionnel.

Ces pistes nécessitent d'être testées à travers une étude quantitative. Elles ne pourront pas être testées au sein d'un même modèle. Dès lors, il faudra considérer qu'il s'agit d'éclairages distincts sur le sujet abordé. La Figure 27 présente le modèle simplifié de cette recherche.

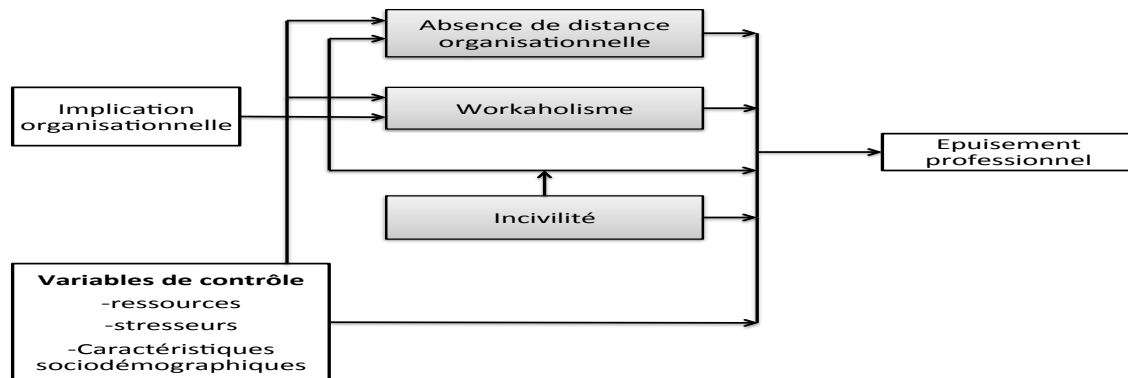


Figure 27 - Modèle simplifié et synthétisé

Après avoir présenté, dans une première partie, les données qui permettront de répondre à ces questions, nous nous intéresserons aux résultats.

SECTION 1. PRÉSENTATION DES DONNÉES

Cette première section vise à présenter les données utilisées pour le test des hypothèses et propositions. Elle se divise en trois parties. La première permettra de présenter les bases de données sur lesquelles s'appuiera ce travail doctoral ainsi que la base de travail utilisée et donc les variables utiles. La seconde partie présentera les statistiques descriptives générales alors que la troisième partie s'attardera sur les profils d'implication organisationnelle à partir d'une analyse typologique.

1.1. BASES DE DONNÉES ET BASE DE TRAVAIL

Pour répondre aux questions de ce travail doctoral, deux bases de données distinctes vont être utilisées. La première réunit initialement 924 agents du service public relevant d'une même collectivité territoriale et la seconde s'intéresse à 1121 cadres français répartis sur tout le territoire et appartenant à des organisations différentes. Après les avoir présentés, nous nous intéresserons à la base de travail.

DEUX BASES DE DONNÉES DISTINCTES

Le terrain relatif à la collectivité territoriale (C.T.) a été choisi pour différentes raisons :

- Une montée récente de l'épuisement professionnel dénoncée tant par le service Ressources Humaines – composé notamment des médecins du travail, des assistantes sociales et du service prévention et sécurité – que par les différents syndicats actifs dans l'organisation.
- Un contexte de changement organisationnel.
- Une violence interne élevée, dénoncée par les médecins du travail.

L'analyse de l'état de l'implication organisationnelle et de son rôle dans le développement de l'épuisement professionnel dans un tel contexte est donc intéressante.

Cette première base de données regroupe plusieurs métiers et niveaux hiérarchiques et concerne des agents appartenant à une même organisation. Ainsi, si les agents se répartissent sur tout le département, ils sont réunis autour d'une politique sociale commune qui s'exerce à

travers des missions et compétences différentes (actions sociales, voiries, fonctionnement des collèges).

L'étude quantitative réalisée devant, avant tout, répondre aux questions posées par le département, des variables non utilisées pour ce travail doctoral ont été intégrées au questionnaire. Inversement, certaines variables utiles pour cette recherche n'ont pas été intégrées⁵³. Le recours à un second terrain s'avère donc nécessaire.

Certains critères ont guidé le choix de ce second terrain. Dans la mesure où le premier regroupe des individus de tous niveaux hiérarchiques, répartis sur un même département, appartenant à une même institution et au secteur public, il a semblé intéressant de s'orienter sur des salariés issus d'entreprises et secteurs d'activités différents, majoritairement issus du secteur privé et répartis sur toute la France. La possibilité de collecter des données via l'APEC semble donc une alternative intéressante, d'autant plus que l'étude qualitative réalisée au préalable a été réalisée sur une population de cadres.

LES CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES LIÉES À LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE.

Composé de 924 agents appartenant à une même collectivité territoriale, cet échantillon correspond à 42,62 % de la population étudiée. Comme dans la population mère, les femmes sont en majorité (69,37% contre 30,65% d'hommes). Il faut toutefois noter une surreprésentation des femmes dans la population étudiée. En effet, la population de référence est constituée de 63,89 % de femmes. Cet écart peut s'expliquer par plusieurs éléments. Ainsi, les statistiques de la population de référence ont été réalisées sur l'année 2009 alors que l'enquête a été menée au début de l'année 2011. Les agents de la collectivité territoriale sont, en moyenne, âgés de 42,84 ans. Avec un âge moyen de 41,77 ans, les femmes sont légèrement plus jeunes que les hommes (45,06 ans).

⁵³ Les variables de l'enquête réalisée auprès de la collectivité territoriale ont été choisies à partir d'une analyse qualitative d'une vingtaine de documents internes (Avis des médecins du travail par direction et/ou par métier ; Bilan annuel des assistantes sociales ; Document unique d'évaluation des risques par direction ; Synthèse du document unique ; Comptes rendus de réunions sur les risques psychosociaux ; Bilan social 2008 et 2009 ; Synthèses des interventions en CHS en lien avec les risques psychosociaux (depuis 2006 : 6) ; Synthèse des interventions en CTP en lien avec les risques psychosociaux (depuis 2006 : 4) ; Comptes rendus des réunions des chercheurs avec l'équipe de prévention de la collectivité puis avec les organisations syndicales ; Enquête addictions). Pour analyser ces documents, nous avons réalisé une analyse de contenu assistée par ordinateur. Pour plus de détails quant à cette analyse qualitative, se référer à l'article suivant : Abord de Chatillon, Carrier-Vernhet et Desmarais, 2010).

La population étudiée se distingue par la pérennité des postes puisqu'environ 90% des agents sont des agents titulaires.

14,77 % de la population interviewée est cadre de la catégorie A (contre 17 % dans la population de référence). La catégorie C est sous-représentée (46,56%) par rapport à la population de référence (62,80%), ceci en faveur de la catégorie B (38,67% de notre échantillon par rapport à celui de référence).

Notre échantillon est majoritairement composé d'agents appartenant à la filière technique (41%), puis à la filière médico-sociale (30,80%), administrative (24,56%) et enfin culturelle (3,64%). La filière médico-sociale est donc sur-représentée par rapport à la population de référence (19,77%). Il faut noter que les femmes se retrouvent davantage dans le milieu médico-social (42,75% d'entre elles) alors que plus de 86% des hommes se retrouvent dans le milieu technique. Enfin, plus de 64% de l'échantillon est bachelier, alors que moins de 28% des individus de l'échantillon ont un niveau CAP ou BEP.

LES CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DES DONNÉES DES CADRES.

1121 cadres ont rempli intégralement le questionnaire. Le tableau 60 présente la composition de l'échantillon disponible et le compare à la population des cadres en France⁵⁴. Les femmes représentent 42,19% de la population interrogée contre 35% de la population initiale, elles sont donc sur-représentées par rapport aux cadres de la population de référence. Par ailleurs, en ce qui concerne l'âge, les moins de 30 ans sont sur-représentés, au détriment des plus de 50 ans.

	Échantillon			Population cadres en France		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
moins de 30 ans	11,15	8,74	20,61	7%	5%	12%
de 30 à 34 ans	8,97	8,12	17,66	8%	5%	14%
de 35 à 39 ans	10,56	7,40	18,64	10%	6%	16%
de 40 à 44 ans	9,64	7,94	18,20	10%	5%	16%
de 45 à 49 ans	7,12	5,26	12,85	10%	5%	15%
de 50 à 54 ans	4,78	3,30	8,39	9%	4%	13%
55 ans et plus	2,10	1,43	3,66	11%	4%	15%
Total	57,81	42,19	100,00	65%	35%	100%

Tableau 60 - Tableau croisé genre- classe d'âge : échantillon et population de référence

⁵⁴ Données fournies par l'APEC

Il est possible de pondérer l'échantillon afin qu'il soit représentatif de la population. Cependant, cela n'étant pas toujours conseillé, nous avons choisi de retirer les plus de 50 ans de l'analyse. Après ces retraits, 977 individus composent notre échantillon de travail sur les données relatives à l'APEC.

BASE DE TRAVAIL : LES VARIABLES PRINCIPALES

Cette partie a pour objectif de présenter les variables importantes de cette recherche doctorale. Aussi, avant de présenter leurs principales caractéristiques, il convient de rappeler les différentes questions que l'on se pose ainsi que les hypothèses qui leur correspondent.

En tout premier lieu, l'objectif de ce travail est d'expliquer le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel. Il convient donc, en premier lieu, d'expliquer l'épuisement professionnel à partir de l'implication organisationnelle. En second lieu, cette étude portera son intérêt sur les interactions qui existent entre l'implication organisationnelle et d'autres variables telles que le workaholisme ou l'incivilité et qui permettent d'expliquer de manière plus claire l'épuisement professionnel. En effet, l'idée défendue par ce travail doctoral est que le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel ne se cantonne pas à un effet direct simple et univoque mais que ses effets dépendent d'une part du profil d'implication organisationnelle de l'individu (et donc de son niveau) et d'autre part de son interaction avec d'autres variables. Maslach et ses collègues (2001) ont déjà avancé l'idée selon laquelle l'épuisement professionnel s'expliquait par l'interaction des différents stressseurs.

L'explication de l'épuisement professionnel

Les variables présentées ici, hormis celles relatives aux caractéristiques sociodémographiques, sont issues d'échelles de mesure. Leurs qualités psychométriques et les items qui les composent sont détaillés dans le chapitre trois (partie méthodologique).

Variable Expliquée :

Dans cette recherche, la variable expliquée est **l'épuisement professionnel**. Cette variable continue correspond à la moyenne des trois sous-dimensions qui la composent : la dimension émotionnelle, la dimension physique et la dimension cognitive. Chacune de ses sous-dimensions pouvant avoir les liens différents avec les variables explicatives, elles seront aussi étudiées de manière indépendante. Chacune de ces sous-dimensions correspond à la moyenne des items qui la composent. Les moyennes de ces mesures ont été standardisées.

Variables Explicatives :

Pour expliquer l'épuisement professionnel, nous avons recours à différentes variables. Trois catégories principales peuvent être évoquées :

- ✓ Les exigences auxquelles peuvent faire face un individu et qui peuvent affaiblir ses ressources
- ✓ Les ressources dont ils disposent
- ✓ Les caractéristiques sociodémographiques qui ont un rôle de contrôle

Dans la mesure du possible, ces variables correspondent aux caractéristiques organisationnelles et individuelles identifiées comme majeures dans le développement de l'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Halbesleben et Buckley, 2004) et présentées dans le deuxième chapitre.

Nous présenterons le détail des variables principales et aborderons brièvement les variables de contrôles dans le tableau 61.

Variables de contrôle	CT	APEC	Mesure des variables de contrôle
Les stressseurs			
La charge de travail	X	X	Moyenne standardisée des items
Le conflit VP-VP	X		Moyenne standardisée des items
La perception du changement		X	Est mesurée par trois items distincts (stress, colère et confiance). Chacun de ces items a été standardisé.
Les ressources			
L'utilité	X		Moyenne standardisée des items
Le soutien social	X		Moyenne standardisée des items pour chacune des six sources du soutien social (Les proches, les collègue de travail, le supérieur hiérarchique, le service ressources humaines et les syndicats)
Le support organisationnel perçu		X	Moyenne standardisée des items
La qualité du management		X	Moyenne standardisée des items de chacune des sous-dimensions : l'exemplarité, la participation aux décisions et l'empathie
Le détachement psychologique du travail		X	Moyenne standardisée des items
Les variables sociodémographiques			
Genre	X	X	Variable binaire homme ou femme
Statut occupé	X		Variable binaire : appartient à la classe A, B ou C
Âge	X		Classe d'âge
Statut d'encadrement		X	Variable binaire : encadrant/non encadrant
Niveau étude		X	Catégorie de diplôme

Tableau 61 - Mesure des variables de contrôle.

Les ressources :

L'implication organisationnelle : variable explicative centrale de ce travail doctoral, elle permet de mesurer à la fois des ressources liées à l'appartenance à un collectif, à l'adéquation aux valeurs, et à la justice perçue même de manière indirecte. Elle se mesure à partir de quatre dimensions :

- ✓ La dimension affective,
- ✓ La dimension normative,
- ✓ La dimension liée au coût perçu,

✓ La dimension liée au manque d'alternative.

Ces sous-dimensions sont des variables continues qui correspondent à la moyenne des items relatifs à chacune.

Dans la mesure où chacune de ces dimensions peut être présente, conjointement chez chaque individu à différents niveaux (Meyer *et al.*, 2002 ; Wasti, 2005), une grande hétérogénéité existe à travers les individus sur ces variables lorsqu'elles sont prises séparément. Ainsi, afin de la capter, nous avons décidé de constituer des groupes d'individus présentant des profils d'implication organisationnelle homogènes. Pour cela, nous avons eu recours à une analyse typologique non hiérarchique utilisant la méthode *K Means*⁵⁵. En prenant en compte les conseils théoriques (Meyer et Herscovitch, 2001), et après avoir standardisé les variables, nous avons initialement constitué 8 groupes. Cette solution s'est révélée ne pas répondre aux exigences liées à la taille des groupes ($2^8 = 256$ individus devant constituer chaque groupe). Nous avons donc retenu une solution à 6 groupes qui s'est avérée être la plus appropriée compte tenu des exigences de taille et de pertinence théorique. Cette solution s'est révélée identique dans les deux échantillons (CT et APEC). Dès lors, l'implication organisationnelle correspond à 6 profils d'implication différents. Plus de détails quant à ces profils, qui correspondent chacun à des variables binaires, sont donnés dans la partie suivante.

La distance vis-à-vis de l'organisation : cette variable correspond à la capacité qu'a un individu à prendre du recul vis-à-vis de son organisation. En réalité elle mesure l'absence de distance vis-à-vis de l'organisation. Son intérêt dans le développement de l'épuisement professionnel a été mis en avant par l'étude qualitative. Une implication organisationnelle pourrait être excessive lorsqu'elle passe par un manque de distance vis-à-vis de l'organisation. Elle est mesurée à partir de la moyenne standardisée des items qui la composent.

Les exigences

L'incivilité : a été identifiée comme une variable importante par l'étude qualitative. Elle correspondrait notamment à un manque de justice sur le lien de travail. Elle est mesurée à partir de la moyenne standardisée des items qui la compose. Nous pouvons aussi la trouver dans ce travail doctoral sous une forme binaire. Sont considérés comme victimes d'incivilité, les individus ayant une moyenne standardisée d'incivilité supérieure à 0.5.

⁵⁵ Pour plus d'informations, se référer à la partie relative aux profils d'implication organisationnelle

Le workaholisme : Cette variable se mesure par l'intermédiaire de deux sous-dimensions : la dimension excessive et la dimension compulsive. Elle peut se retrouver en variable binaire. Or, ces deux dimensions peuvent se retrouver chez chaque individu à des niveaux différents. Aussi, afin de capter l'hétérogénéité des individus à travers les sous-dimensions de cette variable, nous avons réalisé une typologie à partir de la méthode non hiérarchique *Kmean*. Cette méthode identique à celle utilisée pour la construction des profils d'implication organisationnelle est expliquée par la suite. La Figure 28 présente les profils identifiés pour l'échantillon de la collectivité territoriale, alors que la Figure 29 présente ceux identifiés pour l'échantillon APEC.

Échantillon CT	Non WK	WKE	WKC	WK
Zwkc	-0,9682	-0,18768	0,672696	1,317758
Zwke	-0,94789	0,57748	-0,3266448	1,356146

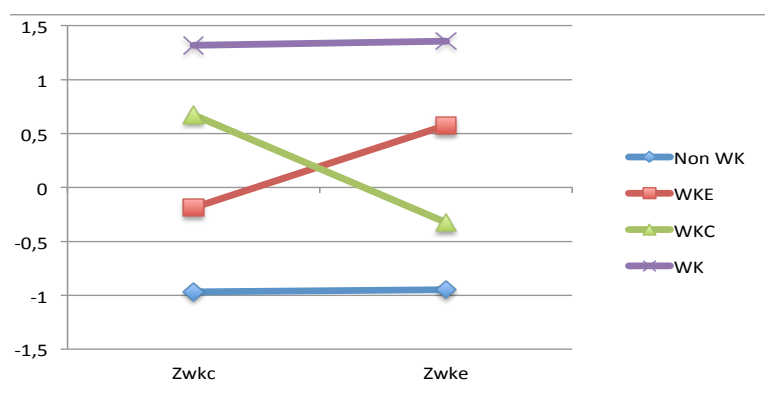


Figure 28 – Graphique représentant les profils de workaholisme. Echantillon CT.

Echantillon APEC	Non WK	WKE	WKC	WK
Zwkc	-1,198853	-0,7432488	0,2745294	0,9363593
Zwke	-1,474823	0,3076743	-0,4085809	0,8799056

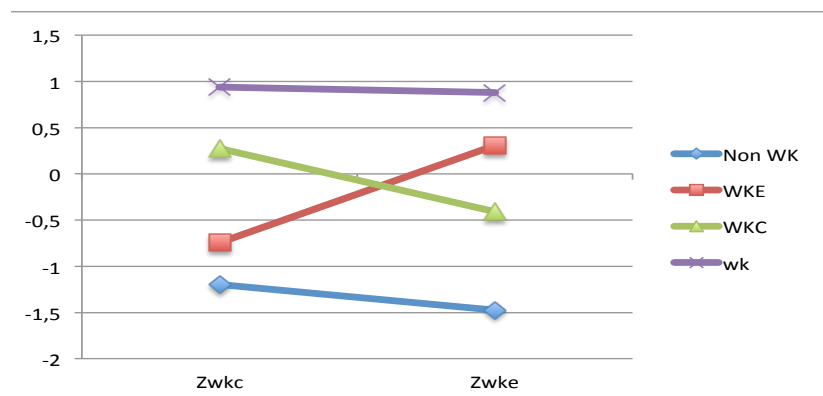


Figure 29 – Graphique représentant les profils de workaholisme. Echantillon APEC

Si la méthode *Kmeans* a fait ressortir des profils identiques pour les deux échantillons, les profils identifiés dans l'échantillon APEC présente des niveaux de workaholisme plus faibles que ceux de l'échantillon de la collectivité territoriale. Les agents de la collectivité territoriale ont donc des tendances au workaholisme plus élevés. Ceci n'est pas étonnant compte tenu du fort attachement des agents à leur métier, attachement que nous avons pu observer préalablement sur le terrain et dans l'étude qualitative préalable.

Le tableau 62 présente la liste des abréviations qui seront utilisées pour les analyses menées dans la suite de ce chapitre.

	Liste des abréviations des variables
VARIABLES PRINCIPALES	
Epuisement professionnel	EpPro
Epuisement émotionnel	EpEmo
Epuisement physique	EpPhy
Epuisement cognitif	EpCogn
Ressources	
Implication organisationnelle affective (moyenne standardisée)	ZIOA
Implication organisationnelle normative (moyenne standardisée)	ZION
Implication organisationnelle continue liée aux coûts perçus (moyenne standardisée)	ZIOCper
Implication organisationnelle continue liée au manque d'alternative (moyenne standardisée)	ZIOCmal
Profil d'implication organisationnelle à dominance affective	IOACper
Profil d'implication organisationnelle à dominance normative	IONorm
Profil des impliqués	Impliqué
Profil d'implication organisationnelle à dominance continue générale	IOCg
Profil d'implication organisationnelle à dominance continue liée au manque d'alternative	IOCmalt
Profil des non impliqués	Non impliqués
L'absence de distance organisationnelle	ADO
Stresseurs	
Incivilité	Incivilité
Incivilité binaire	Incivilitéb
Workaholique binaire	WKB
Le profil des workaholiques élevés	WK
Le profil des workaholiques compulsifs	WKC
Le profil des workaholiques travaillant excessivement	WKE
Variable discrète à quatre modalités. Les quatre modalités présentant les profils de workaholisme.	WKCluster4
VARIABLES DE CONTRÔLE	
Stresseurs	
La charge de travail	ChargeW ou charge Wa
Le conflit VP-vp	Vp-vp
La perception du changement	

Ressources	
L'utilité	utilite
Le soutien social des proches	SoutPro
Le soutien social des collègues	SoutColl
Le soutien social du supérieur	SoutSup
Le soutien social du service ressources humaines	SoutRh
Le soutien social des représentants du personnel	SoutRp
Le support organisationnel perçu	soutienOrga
Le management participatif	mgtPart
Le management exemplaire	mgtExem
Le management empathique	mgtEmp
Le détachement psychologique du travail	Detachment
Le détachement psychologique du travail au carré	Det2
Variables sociodémographiques	
Genre	Homme ou femme
Statut occupé	Statut A/ statutB/Statut C
Âge	Ex : 35a39ans : tranche d'âge de 35 à 39 ans
Statut d'encadrement	Encadrant/cadreEncadrant
Niveau étude	Ex : Bac2 = Bac+2

Tableau 62 - Liste des abréviations des variables

1.2. STATISTIQUES DESCRIPTIVES GÉNÉRALES

Cette partie vise à décrire nos populations à partir des variables principales de l'étude. Nous nous intéresserons donc particulièrement à leur état de santé ainsi qu'à leur implication organisationnelle et aux liens qui unissent ces deux variables aux autres présentes dans l'étude.

1.2.1 ÉTAT DE SANTÉ DES AGENTS DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

Si 14,74% des agents interrogés déclarent avoir été arrêtés par leur médecin du fait de problèmes professionnels sur l'année qui a précédé l'enquête, environ 41% témoignent que des difficultés dans leur travail les ont conduits à prendre des jours de repos pour décompresser (congrés, R.T.T. *etc.*) et 45,35% des agents interrogés s'estiment stressés par leur travail. Si la consommation de produits excitants a augmenté sur la dernière année pour 20,97 % des agents interrogés, environ 13% des agents interrogés déclarent consommer des anxiolytiques. Le travail semble donc perturber la vie d'une partie des agents interrogés éprouvant ainsi des difficultés à oublier leurs soucis professionnels en dehors du temps de travail (42,43%) ou souffrant de troubles du sommeil (44,74% n'arrivent pas à s'endormir et

34,75% se réveillent la nuit en pensant à leur travail).

Ces différents constats révèlent donc l'existence d'importants problèmes psychosociaux au sein de cette collectivité territoriale. Si l'analyse des stressseurs montre un niveau d'incivilité assez important ($M=2.06^{56}$), la charge de travail n'est pas en reste. En effet, celle-ci est ressentie comme élevée ($M= 4,70^{57}$) par les agents interrogés, ce qui pourrait expliquer un certain type de comportement addictif au travail. C'est ainsi que la variable du workaholisme, qui traduit le fait de travailler de manière excessive, est elle aussi importante ($M=4.14$). L'analyse des corrélations (tableau 63) témoigne d'ailleurs d'un lien fort entre ces deux variables (0.765).

L'analyse de l'épuisement professionnel va renforcer ces premières impressions. C'est ainsi que les agents de la collectivité territoriale se distinguent par un niveau d'épuisement professionnel moyen de 2,85 qui, s'il est inférieur à la moyenne arithmétique de 3.5, est supérieur à la norme internationale du questionnaire⁵⁸ et ceci en particulier pour les hommes qui présentent un niveau moyen d'épuisement professionnel de 2,87 contre 2,05 pour la norme. Cet écart se retrouve chez les femmes bien que dans des proportions moindres (2,85 dans notre échantillon contre 2,33 pour la norme). Bien que cet écart se retrouve pour chacune des trois dimensions de l'épuisement professionnel (voir tableau 63), l'analyse montre que c'est l'épuisement cognitif qui se révèle être le plus éloigné de la norme, notamment pour les hommes (2,99 contre 1,87 pour la norme).

		Épuisement professionnel (global)	Épuisement émotionnel	Épuisement physique	Épuisement cognitif
Un homme	Moyenne	2,86	2,59	3	2,99
	(Moyenne normée)	-2,05	-1,84	-2,3	-1,87
	Ecart-type	1,49	1,54	1,87	1,65
	N	283	283	283	283
Une femme	Moyenne	2,85	2,3	3,25	2,98
	(Moyenne normée)	-2,33	-1,77	-2,81	-2,07
	Ecart-type	1,35	1,31	1,88	1,59
	N	641	641	641	641
Total	Moyenne	2,85	2,39	3,18	2,99
	Ecart-type	1,4	1,39	1,89	1,61
	N	924	924	924	924

Tableau 63 - *Épuisement professionnel : collectivité territoriale vs norme*

⁵⁶ échelle 1 à 5

⁵⁷ échelle 1 à 7

⁵⁸ Voir norme du questionnaire SMBM (2008) sur le site de Shirom.

L'analyse de la dispersion et sa comparaison avec la norme montre, là encore, des écarts accusant un épuisement professionnel élevé dans cette collectivité territoriale. Ainsi, si le premier décile de notre échantillon révèle, comme le montre le tableau 64, des valeurs identiques et inférieures à la norme, ce constat diffère de manière importante pour la médiane et le dernier décile.

Genre	Centile	Épuisement émotionnel		Épuisement physique		Épuisement cognitif	
		C.T	(Norme)	C.T	(Norme)	C.T	(Norme)
Femme	10	1	(1)	1	(1,33)	1	(1)
	25	1		1,33		1,75	
	50	2	(1,67)	3	(2,67)	2,75	(1,8)
	75	3		4,67		4	
	90	4,33	(3)	6,34	(4,33)	5	(3,6)
Homme	10	1	(1)	1	(1,67)	1	(1)
	25	1		1		1,75	
	50	2	(1,67)	2,67	(2)	2,75	(1,6)
	75	3,67		4,33		4	
	90	5	(3)	5,67	(3,67)	5,25	(3,2)

Tableau 64 - Dispersion de l'épuisement professionnel : collectivité territoriale vs norme

Aucune différence majeure ne s'est révélée quant au niveau d'épuisement professionnel entre les statuts et les classes d'âges. La seule différence est relative à l'épuisement émotionnel mais elle reste relativement faible, puisque seulement 0.15% de la variance provient d'une différence entre les statuts et que 0.60% de la variance est issue d'une différence d'âge.

Les relations entre l'épuisement professionnel et les autres variables

L'analyse du tableau des corrélations (voir Annexe 7) permet de mieux comprendre les liens qui unissent les différentes dimensions de l'épuisement professionnel avec les variables étudiées. En ce qui concerne les différents stressseurs, l'analyse des corrélations confirme bien l'existence d'un lien positif avec l'épuisement professionnel en général mais aussi dans ses trois dimensions. Il faut noter que l'épuisement professionnel est la dimension de l'épuisement professionnel qui présente les liens les plus forts avec chacun de ces trois stressseurs. C'est ainsi que le conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle (vp-VP) est le stressseur qui est le plus fortement corrélé à l'épuisement professionnel, et ceci de manière positive (0.514), devant l'incivilité (0.399) puis la charge de travail (0.364). En ce qui concerne les autres dimensions de l'épuisement professionnel, le conflit vp-VP est davantage lié à l'épuisement cognitif (0.400) qu'à la dimension émotionnelle (0.295). Cette tendance est identique pour la charge de travail (0.249 : pour la dimension cognitive et 0.115 pour la dimension émotionnelle), mais s'inverse très légèrement pour l'incivilité avec un

coefficient de corrélation égal à 0.357 pour la dimension émotionnelle contre 0.333 pour la dimension cognitive.

L'ergomanie, quant à elle, est positivement liée aux dimensions de l'épuisement professionnel (0.43 pour le workaholisme excessif et 0.46 pour le workaholisme compulsif). L'épuisement physique est celui qui est le plus fortement corrélé au workaholisme excessif (0.50) ou compulsif (0.51), suivi de l'épuisement cognitif (0.38 pour wke, et 0.37 pour wkc) alors que l'épuisement émotionnel affiche les plus faibles corrélations (0.21 pour wke et 0.26 pour wkc).

En ce qui concerne les ressources et plus particulièrement le soutien social, nous pouvons remarquer que, d'une manière générale, le soutien social est négativement corrélé à l'épuisement professionnel. Ainsi, le soutien social du supérieur est celui dont le lien est le plus fort (-0.304), suivi du soutien issu des collègues (-0.215) puis de celui du personnel des ressources humaines (-0.117) et enfin celui des représentants du personnel qui se distingue par sa faiblesse (-0.069). Il faut cependant noter que les liens qui unissent le soutien social issu des représentants du personnel aux différentes dimensions de l'épuisement professionnel ne sont pas significatifs. Si le soutien social apporté par les proches de l'agent est très légèrement lié à l'épuisement émotionnel (-0.064), les corrélations des autres dimensions ne sont pas significatives. Enfin, le sens donné par les agents à leur travail (mesuré par l'item utilité) est négativement lié aux dimensions de l'épuisement professionnel.

L'implication organisationnelle, quant à elle, révèle des résultats différents en fonction de l'état d'esprit qui la sous-tend. C'est ainsi que les dimensions affectives (-0.191) et normatives (-0.130) sont légèrement et négativement liées à l'épuisement professionnel en général ou à ses différents aspects alors que la dimension continue l'est positivement quand il s'agit du manque d'alternative perçu par l'agent comme étant à sa disposition (0.228). Les résultats relatifs à l'implication organisationnelle issue des coûts perçus par l'agent en cas de départ de l'organisation ne sont pas significatifs.

1.2.2. ÉTAT DE SANTÉ DES CADRES, DONNÉES APEC

Les cadres de l'échantillon se distinguent par un niveau d'épuisement élevé. En effet, comme l'indique le tableau 65., l'épuisement professionnel global est largement supérieur à la norme internationale, tant pour les hommes que pour les femmes. Ainsi, avec un épuisement

professionnel moyen de 3.20, les hommes dépassent la norme d'1.15 points et les femmes d'1.08 points. C'est avec l'épuisement physique que l'éloignement de la norme est le plus élevé (+1.5 points pour les femmes et 1.48 pour les hommes). Il faut noter qu'un test d'Hotelling réalisé sur l'échantillon cylindré ne permet pas de rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes entre les hommes et les femmes⁵⁹.

Homme		EpEmo	EpPhy	EpCogn	EpPro
	moyenne	2.59	3.78	3.22	3.20
	(moyenne normée)	(1.84)	(2.30)	(1.87)	(2.05)
	Std. Deviation	1.08	1.56	1.12	1.01
N		560			
Femme	moyenne	2.55	4.31	3.37	3.41
	(moyenne normée)	(1.77)	(2.81)	(2.07)	(2.33)
	Std. Deviation	.98	1.47	1.07	.87
	N	417			

Tableau 65 - Épuisement professionnel : les cadres échantillon APEC vs norme

En ce qui concerne la dispersion, qu'il soit émotionnel, physique ou cognitif, l'épuisement révèle des écarts élevés par rapport à la norme internationale. Ainsi, au moins 50% des cadres masculins de l'échantillon déclarent un épuisement physique moyen de 4 (cette valeur correspond au double de la norme). Avec un niveau moyen d'épuisement physique de 6, le dernier décile est particulièrement épuisé quel que soit le genre, mais ceci est d'autant plus vrai pour les hommes puisque le niveau moyen est 1,6 fois plus élevé que celui de la norme.

Genre	Centile	EpEMo		Ep Physique		EpCognitif	
		APEC	(Norme)	APEC	(Norme)	APEC	(Norme)
Femme	10	1.33	(1)	2	(1,33)	2	(1)
	25	2		3.33		2.75	
	50	2.33	(1,67)	4.33	(2,67)	3.5	(1,8)
	75	3.33		5.33		4	
	90	4	(3)	6	(4,33)	4.75	(3,6)
Homme	10	1	(1)	1.66	(1,67)	1.75	(1)
	25	1.67		2.33		2.5	
	50	2.33	(1,67)	4	(2)	3.25	(1,6)
	75	3.33		5		4	
	90	4	(3)	6	(3,67)	4,75	(3,2)

Tableau 66 - Dispersion de l'épuisement professionnel : échantillon APEC vs norme

L'analyse de variance des trois dimensions de l'épuisement à travers les fonctions, le niveau d'étude et l'âge ne révèlent qu'une légère différence pour l'épuisement émotionnel des hommes en fonction des fonctions qu'ils occupent. Les hommes travaillant dans la communication déclarent un niveau d'épuisement bien en-dessous des autres. Cependant,

⁵⁹ $F(3,211) = 1.777$ Prob> $F(3,211) = 0.1526$

cette différence s'explique très certainement par le faible pourcentage des hommes ayant répondu et travaillant dans ce secteur. Par ailleurs, aucune différence de moyenne n'est observée entre les différentes fonctions occupées par les cadres, que ce soit pour les hommes ou pour les femmes.

Le niveau moyen d'épuisement émotionnel, physique et cognitif diffère significativement si le cadre interrogé a des responsabilités d'encadrement ou non (tableau 67). Ceci se vérifie tant pour les hommes que pour les femmes. Ainsi, le niveau moyen d'épuisement cognitif est plus faible pour les cadres féminins ou masculins encadrants que pour les non encadrants. Il en est de même pour l'épuisement émotionnel et physique des hommes mais le résultat est contraire pour les femmes, particulièrement en ce qui concerne l'épuisement physique.

		Non encadrant			Encadrant		
		obs	Mean	SD	obs	mean	SD
Homme	EpEmo	253	2.74	1.13	307	2.47	1.03
	EpPhy	253	3.83	1.60	307	3.73	1.51
	EpCogn	253	3.36	1.14	307	3.1	1.08
		F test statistic: $((560-3-1)/(560-2)(3)) \times 11.859801 = 3.939$ F(3,556) = 3.9391***					
Femme	EpEmo	234	2.54	0.98	183	2.58	0.97
	EpPhy	234	4.20	1.48	183	4.46	1.43
	EpCogn	234	3.48	1.06	183	3.24	1.08
		F test statistic: $((417-3-1)/(417-2)(3)) \times 13.206622 = 4.3809919$ F(3,413) = 4.3810***					

Tableau 67 - Niveau d'épuisement professionnel selon le genre et l'encadrement

1.2.2 LES RELATIONS ENTRE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET LES AUTRES VARIABLES

L'annexe 8, donne des informations relatives aux liens qui unissent l'épuisement professionnel aux variables étudiées et ceci de manière séparée pour les femmes et pour les hommes.

Les ressources sont négativement liées à l'épuisement quelle que soit la dimension concernée. Ainsi, **l'appui du manager** est, d'une manière générale, négativement liée à l'épuisement. Le fait que le manager fasse preuve d'*empathie* envers ses cadres est la forme de soutien émanant du manager la plus fortement corrélée avec l'épuisement professionnel, tant pour les hommes (-0.30) que pour les femmes (-0.25). Toutefois ce lien n'est pas significatif en ce qui concerne l'épuisement cognitif des femmes. De la même façon, le management *participatif* proposé par le responsable n'est pas significativement lié à l'épuisement cognitif des femmes. Ce type de management reste négativement et significativement lié à l'épuisement professionnel général pour les femmes (-0.21) mais aussi pour les hommes (-0.26). Enfin, en ce qui concerne *l'exemplarité*, il est négativement lié à l'épuisement physique (-0.26) et global (-0.16) des femmes ainsi qu'à l'épuisement physique (-0.11), émotionnel (-0.12) et global (-0.13) des hommes.

Le *soutien organisationnel* est quant à lui négativement lié à l'épuisement professionnel quelle que soit la dimension et le genre. Ainsi, il faut noter une relation significative négative entre le soutien social et l'épuisement physique (-0.36 pour les femmes et -0.31 pour les hommes), l'épuisement émotionnel (-0.16 pour les femmes et -0.17 pour les hommes) et cognitif (-0.23 pour les hommes).

Le fait de se *détacher psychologiquement* du travail est négativement corrélé avec l'épuisement professionnel global (-0.39 pour les femmes et -0.35 pour les hommes).

Par ailleurs, *l'absence de distance vis-à-vis de son organisation* est positivement corrélée à l'épuisement cognitif (0.12 pour les femmes, 0.10 pour les hommes), émotionnel (0.08 pour les femmes, 0.10 pour les hommes) et global (0.09 pour les femmes, 0.10 pour les hommes).

En ce qui concerne **l'implication organisationnelle**, les résultats diffèrent en fonction de l'état d'esprit qui la sous-tend mais aussi du genre. Ainsi, si la dimension continue de l'implication organisationnelle liée aux coûts perçus est significativement et négativement liée à l'épuisement physique pour les femmes, cette relation n'est significative ni pour les autres dimensions ni pour les hommes. Inversement l'implication organisationnelle normative n'est significativement liée qu'avec l'épuisement cognitif des hommes et ceci positivement. Enfin, l'implication organisationnelle affective est négativement corrélée à toutes dimensions de l'épuisement pour les hommes et pour les femmes, bien que le lien entre l'IOA et l'épuisement cognitif des femmes soit faible (-0.08). Inversement la dimension liée au manque d'alternative de la dimension continue de l'implication est négativement et

significativement liée à l'épuisement professionnel des hommes et des femmes et ceci quelle que soit la dimension étudiée.

Enfin, le **workaholisme** lié au travail compulsif est positivement corrélée à l'épuisement professionnel global des hommes (0.33) et des femmes (0.36). Il en est de même pour le workaholisme lié au travail excessif des femmes (0.32) et des hommes (0.35). Il faut toutefois noter l'absence de relation significative entre cette dimension du workaholisme et l'épuisement émotionnel des femmes.

L'implication organisationnelle

Echantillon CT

La comparaison de la moyenne des différentes facettes de l'implication organisationnelle des études antérieures⁶⁰ à celles des agents de la collectivité territoriale montre des niveaux d'implication organisationnelle relativement similaires en ce qui concerne la dimension affective ($M=4,12 / 52$) et continue, qu'il s'agisse des coûts perçus ($M=4,05 / 50,83$) ou du manque d'alternative perçu ($M=4,03 / 50,5$). Le niveau d'implication normatif, est par contre bien plus faible ($M= 2,89 / 31,5$). Ainsi, le niveau d'implication affective des agents envers leur département reste important même s'il doit être nuancé par la présence d'une importante dimension continue.

Les liens qui unissent les sous-dimensions de l'implication organisationnelle distinguent les deux dimensions de la forme continue puisque la dimension liée au manque d'alternative est négativement liée à l'implication organisationnelle affective (-0.11) alors que la dimension continue liée aux coûts perçus lui est positivement et fortement liée (0.53), même plus que ne l'est l'implication organisationnelle normative (0.50).

La dimension liée au manque d'alternative de la dimension continue est légèrement et positivement liée au conflit Vp-VP (0.07), à l'incivilité (0.12) au workaholisme excessif

⁶⁰ Les références internationales sont tirées du tableau 2 p.231 de l'article de Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin et Sheppard (2012) Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior* vol.80, p. 225–245.

⁶⁰ Les moyennes sont converties en suivant les conseils de l'article cité en note 57. Elles se calculent à partir de la formule suivante : $(\text{moyenne}-1) / (\text{échelle de likert}-1) \times 100$. (IOA : 58.9, ION : 50.9 ; IOC : 51.8)

(0.08) et compulsif (14.23). Inversement, cette dimension est négativement corrélée au soutien des RH (-0.09) et du supérieur (0.17).

La dimension liée aux coûts perçus de l'implication organisationnelle est positivement corrélée à l'incivilité (0.06), au workaholisme compulsif (0.07), au soutien des représentants du personnel (0.09), et négativement au soutien du collectif (-0.08).

L'implication organisationnelle affective, quant à elle, est négativement corrélée à la charge de travail (-0.07) et au workaholisme excessif (-0.09), positivement au soutien du service ressources humaines (0.20) ou des proches (0.08) et du workaholisme compulsif (0.07).

Enfin l'implication organisationnelle normative, est positivement liée au soutien du service ressources humaines (0.20) et au workaholisme compulsif (0.76) et négativement au workaholisme excessif (-0.10).

Echantillon APEC

L'implication organisationnelle des cadres de notre échantillon est plutôt basse. En effet, en comparant les moyennes obtenues aux références internationales (Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin et Sheppard, 2012), nous pouvons observer que les moyennes converties sont de 10 à 20 points en-dessous de la référence (tableau 68).

	Hommes (560)			Femmes (417)			Référence internationale ⁶¹
	mean	SD	Moyenne convertie (/101)	mean	SD	Moyenne convertie ⁶² (/101)	
IOA	2.904	1.061	47.6	2.821	1.083	45.525	58.9
ION	2.242	1.012	31.05	2.073	1.025	26.825	50.9
IOCper	2.734	1.101	43.35	2.655	1.137	41.375	51.8
IOCMalt	2.450	1.131	36.25	2.653	1.249	41.325	

Tableau 68 - Moyenne de l'implication organisationnelle : échantillon APEC vs référence internationale

Les cadres encadrants présentent une moyenne d'IOA significativement supérieure aux cadres non encadrants tant pour les hommes que pour les femmes (Tableau 69). Cependant,

⁶¹ Les références internationales sont tirées du tableau 2 p.231 de l'article de Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin et Sheppard (2012) Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis, Journal of Vocational Behavior vol.80, p. 225–245.

⁶² Les moyennes sont converties en suivant les conseils de l'article cité en note 57. Elle se calcule à partir de la formule suivante : (moyenne-1) / (échelle de likert-1)*100

l'IOCMalt ne diffère entre les encadrants et les non encadrants que pour les femmes. Ainsi, les femmes non encadrantes ont une IOCMalt en moyenne plus importante que les encadrantes⁶³.

	Hommes (560)					Femmes (417)				
	Encadrant		Non encadrant		ttest	Encadrant		Non encadrant		ttest
	Mean	SD	Mean	SD		Mean	SD	Mean	SD	
IOA	3.04	1.04	2.74	1.06	-3.4407***	2.94	1.07	2.73	1.09	-2.0207**
ION	2.30	1.01	2.18	1.01	-1.3350	2.13	1.06	2.02	.10	-1.078
IOCper	2.69	1.09	2.78	1.11	0.1480	2.57	1.02	2.72	1.21	1.3733
IOCMalt	2.45	1.10	2.46	1.17	0.97	2.52	1.22	2.76	1.27	1.9887**
obs.	307		253			183		234		

Tableau 69 - Test d'égalité de moyenne entre les encadrants et les non encadrants sur les populations masculines et féminines.

L'annexe 9 présente les relations qui unissent les 4 dimensions de l'implication organisationnelle (IO) avec les autres variables étudiées. Avant de commenter ces relations, les liens qui unissent les sous-dimensions de l'IO vont être décrits.

Les liens unissant les sous-dimensions de l'implication organisationnelle distinguent les deux dimensions de la forme continue de l'implication. En effet, si la dimension continue liée aux coûts perçus est positivement liée à l'IOaffective (IOA) et l'IO normative (ION) tant pour les hommes (0.42 et 0.37) que pour les femmes (0.42 et 0.40), ce n'est pas le cas de la dimension liée au manque d'alternative qui leur est plutôt reliée de manière négative. Ainsi, l'IOContinue (IOC) liée au manque d'alternative est négativement liée à l'IOA (0.24 pour les hommes et 0.29 pour les femmes) et faiblement à l'ION des femmes (0.09). Il faut pourtant noter que l'IOC liée aux coûts perçus (IOCper) est positivement liée à l'IOC au manque d'alternative des hommes (0.21) mais aussi des femmes (0.12).

Comme attendu, le *soutien organisationnel perçu* est négativement lié à l'IOC liée au manque d'alternative (0.29 pour les hommes et 0.40 pour les femmes). Cependant il est lié positivement l'IOCper (0.38 pour les hommes et 0.32 pour les femmes). Par ailleurs, il est fortement et positivement corrélé à l'IOA (0.60 pour les hommes et 0.58 pour les femmes) et

⁶³ Des comparaisons de moyenne entre les hommes et les femmes ont été réalisés. Ainsi, les hommes auraient un niveau moyen d'ION plus élevé que les femmes (ttest = 2.5785***) et un niveau moyen d'IOCMalt plus bas que les femmes (ttest=-2.6591***).

plus faiblement à l'ION (0.36). Les relations qui unissent *le soutien du manager* aux dimensions de l'IO vont dans le même sens.

La *charge de travail* est positivement liée à l'IOC liée au manque d'alternative des hommes (0.17) et négativement à l'IOCper des femmes (0.17).

Les *changements* auxquels font face les cadres ont globalement des relations négatives avec l'implication organisationnelle affective, et positive avec l'IOC liée au manque d'alternative. Ainsi, l'IOA est négativement liée au changement de stratégie (-0.09 pour les hommes -0.10 pour les femmes), au changement du dirigeant (-0.07 pour les hommes et -0.11 pour les femmes), à une restructuration (-0.10, et -0.11). Cependant, si les changements auxquels ils font face sont réalisés dans un climat de confiance, la relation avec l'IOA, l'ION et l'IOCper est positive, et négative avec l'IOC liée au manque d'alternative. Ces relations s'inversent si les cadres ressentent de la colère ou du stress vis à vis de ces changements.

Enfin, le *détachement psychologique du travail* est négativement lié à l'IOC liée au manque d'alternative des hommes (0.15) et des femmes (0.20). Par ailleurs, il est faiblement et négativement lié à l'ION des hommes (0.08).

Toutes les dimensions de l'implication organisationnelle des hommes sont positivement liées à l'absence de *distance vis-à-vis de l'organisation*. Cette relation est plus forte avec l'IOA (0.33) puis l'ION (0.28). Pour les femmes, la relation est identique pour l'IOA (0.37), l'ION (0.29) et l'IOCper (0.15).

Les dimensions de l'implication organisationnelle étant certainement présentes chez chaque agent à différents niveaux, il semble indispensable d'étudier les différents profils d'implication organisationnelle des agents du conseil général. Ceci est l'objet de la partie suivante.

1.3. UNE ANALYSE TYPOLOGIQUE : LES PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

1.3.1. LES DEFINITIONS DES PROFILS D'IMPLICATION PAR LA METHODE NON HIERARCHIQUE K MEANS

Afin de capter l'hétérogénéité des quatre dimensions de l'I.O, une analyse typologique non hiérarchique utilisant la méthode *K Means*⁶⁴ a été utilisée. Celle-ci permet de constituer des groupes d'individus présentant des profils d'implication organisationnelle homogène.

Encadré méthodologique

Les **méthodes hiérarchiques** permettent de classer les individus dans des groupes, soit à partir d'une série successive de fusion entre les sujets, soit une série successive de division de l'échantillon (Jolibert et Jourdan, 2011). A l'inverse, les **méthodes non hiérarchiques** n'impliquent pas de processus de construction arborescente et affectent les individus dans les groupes à partir d'un nombre de groupes défini à l'avance par le chercheur (Hair *et al.*, 2010). La dernière méthode, souvent favorisée, est une **combinaison** des deux précédentes. Ainsi, le chercheur va, dans un premier temps et pour décider du nombre de clusters, recourir à un algorithme de la méthode hiérarchique et, dans un deuxième temps utiliser un algorithme de la méthode non hiérarchique⁶⁵.

Si la méthode hiérarchique est à préférer lorsque le chercheur souhaite étudier de nombreuses solutions (Hair *et al.*, 2010), la non hiérarchique est à privilégier en cas de connaissance *a priori* du nombre de groupes notamment s'il se base sur la théorie. Par ailleurs, Mooi et Sarstedt (2011) préconisent de la favoriser en cas d'échantillon supérieur à 500 individus. Enfin, cette méthode est moins sensible aux individus extrêmes (« *outliers* »).

Pour les raisons évoquées ci-dessus, le choix de cette analyse typologique s'oriente vers la méthode non hiérarchique (les échantillons (C.T et APEC) sur lesquels se basent cette analyse sont supérieurs à 500 ; la littérature relative à l'implication organisationnelle incite à réaliser 8 groupes (Meyer et Herscovitch, 2001)).

La méthode non hiérarchique recourt principalement à **la méthode K-Means** (Hair *et al.*, 2010). Cet algorithme affecte les sujets au groupe dont le barycentre est le plus proche et continue ce processus de manière itérative en cherchant à minimiser la distance entre les sujets et donc la variance de chaque groupe mais aussi à maximiser la distance qui existe entre chaque groupe (Hair *et al.*, 2010 ; Jolibert et Jourdan, 2011).

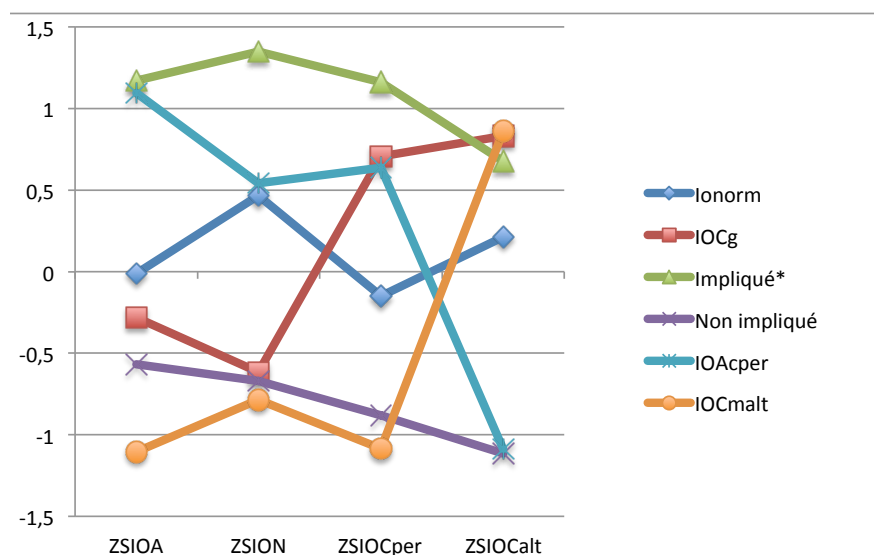
⁶⁴ Pour plus d'informations, se référer au chapitre 3.

⁶⁵ Pour approfondir ces méthodes voir chapitre 9. Grouping Data with Cluster Analysis. p. 505-563 (Hair *et al.*, 2010)

En prenant en compte les conseils théoriques (Meyer et Herscovitch, 2001), et après avoir standardisé les variables, nous avons initialement constitué 8 groupes. Cette solution s'est révélée ne pas répondre aux exigences liées à la taille des groupes. Nous avons donc retenu la solution à 6 groupes qui s'est avérée être la plus appropriée compte tenu des exigences de taille et de pertinence théorique. Cette solution se retrouve tant pour l'échantillon de la collectivité territoriale que pour celui de l'APEC. Bien qu'il existe des différences quant à la moyenne sur chacune des dimensions constituant un groupe à travers les deux échantillons, les groupes constitués sont identiques pour les deux échantillons.

1.3.2 LES PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLES

Les figures 29 et 30 présentent, à partir de leur moyenne sur chacune des quatre dimensions de l'IO, ces 6 profils d'implication organisationnelle.



* Ex : les impliqués ont un niveau d'implication organisationnel supérieur à un sur trois des quatre dimensions (ZSIOA, ZSION et ZSIOCper).

Figure 30 – Graphique représentant les profils d'implication organisationnelle. Echantillon CT (N=924)

CT	IONorm (24%)	IOCg (17%)	Impliqué (11%)	Non-impliqué (21%)	IOAcper (14%)	IOCmalt (13%)
ZIOA	-0,01096	-0,28252	1,16914	-0,5662	1,09385	-1,10377
ZION	0,46731	-0,61535	1,34811	-0,67111	0,54121	-0,78492
ZIOCper	-0,14962	0,70701	1,16095	-0,88118	0,63579	-1,08448
ZIOCalt	0,21367	0,83124	0,67577	-1,11536	-1,08837	0,86251

Tableau 70 - Les profils d'implication organisationnelle. Echantillon CT.

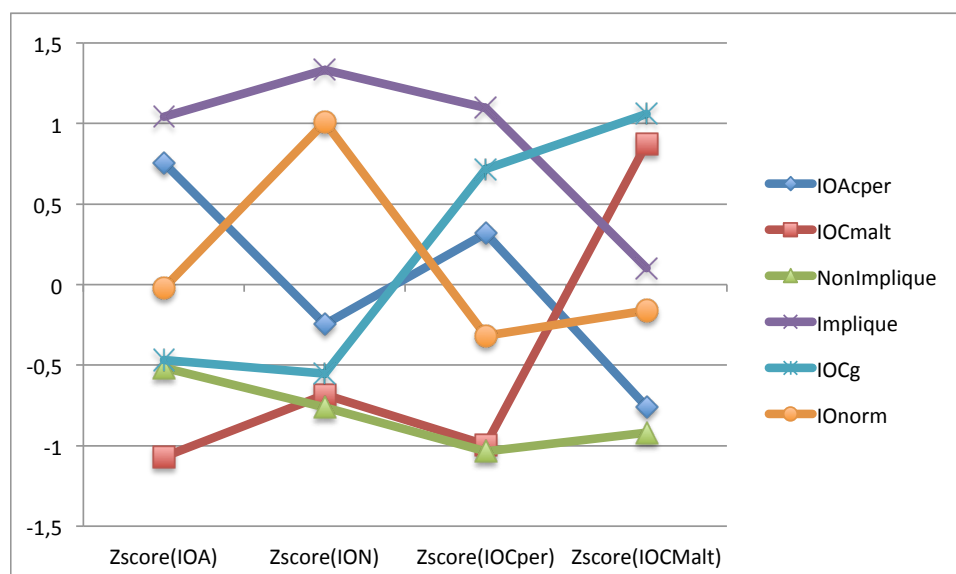


Figure 31 – Graphique représentant les profils d'implication organisationnelle Echantillon APEC (moins de 50 ans)

APEC	IOAcper (20%)	IOCmalt (15%)	NonImplique (17%)	Implique (15.5%)	IOCg (15.5%)	IONorm (16%)
ZIOA	0,75522	-1,0695	-0,51657	1,04407	-0,46904	-0,01935
ZION	-0,24527	-0,68203	-0,76222	1,33292	-0,55277	1,00672
ZIOCper	0,31791	-0,99322	-1,03709	1,09624	0,71838	-0,31742
ZIOCmalt	-0,75941	0,87549	-0,91984	0,10251	1,06136	-0,16189

Tableau 71 - Profils d'implication organisationnelle. Echantillon APEC moins de 50 ans (N=977)

Deux groupes se caractérisent par des niveaux d'implication aux antipodes. Il s'agit du groupe nommé « les impliqués » et de celui baptisé les « non impliqués ».

✓ Le groupe des « **impliqués** » se caractérise par un niveau d'implication organisationnelle élevé sur trois des quatre dimensions. C'est dans ce profil que ces trois dimensions (IOA, ION et IOCper) présentent la moyenne standardisée la plus élevée. Il faut noter que la dimension normative y est légèrement dominante. La dimension correspondant au manque d'alternative perçu est à un niveau modéré dans l'échantillon CT alors qu'elle est neutre dans l'échantillon de l'APEC.

✓ Le groupe des « **non impliqués** » se caractérise par une moyenne standardisée négative sur chacune des quatre dimensions.

Entre ces deux opposés, quatre autres groupes se distinguent. Deux d'entre eux sont relatifs à la dimension continue : les « **IOCg** » et les « **IOCmalt** ».

✓ Le groupe des « **IOCg** » rassemble les deux dimensions continues et se caractérise donc par un faible niveau d'I.O.A et d'ION. Si la dimension liée au manque d'alternative domine dans les échantillons, elle est surtout élevée dans l'échantillon de l'APEC. Dans les deux cas, sa moyenne standardisée est proche (échantillon CT) ou supérieure (échantillon APEC) à celle trouvée dans le groupe des « **IOCmalt** ».

✓ Le groupe des « **IOCmalt** » se caractérise par un niveau modéré-élevé sur la dimension continue liée au manque d'alternative et faible sur les trois autres dimensions.

Les deux autres groupes concernent particulièrement les dimensions affectives et normatives et sont ceux qui présentent le plus de différence entre les deux échantillons.

✓ Ainsi, si les « **IOACper** » se caractérisent par une domination de l'implication organisationnelle affective suivie d'une implication continue liée au coût perçu modéré, les niveaux diffèrent entre les échantillons. Ainsi, dans l'échantillon CT, la moyenne standardisée de l'IOA est élevée (1.09) alors qu'elle est modérée dans le second échantillon (0.755). De même, le niveau d'IOCper est plus élevé dans le premier échantillon (CT) que dans le second (APEC). Toutefois, il reste modéré. Enfin, le niveau d'implication continue liée au manque d'alternative est faible dans les deux échantillons tandis que le niveau d'implication normative ne l'est que pour l'échantillon APEC puisqu'il est modéré dans l'échantillon C.T

✓ Le dernier groupe correspond à celui des « **IONorm** ». Ce groupe se caractérise par une domination de la dimension normative de l'IO. Si cette domination est importante pour l'échantillon APEC elle est plus faible dans celui de la C.T.

Si le profil des « impliqués » présente des niveaux élevés d'implication sur les trois dimensions « bénéfiques » de l'IO, elle ne peut pour autant être assimilée à une population de sur-impliquée. En effet, un score standardisé supérieur à deux serait un minimum pour considérer que ces profils ont une implication organisationnelle très forte.

Six profils d'implication organisationnelle se distinguent donc. Il semble donc intéressant d'analyser la manière dont chacun des groupes perçoit ce qu'il vit au travail.

1.3.3 UN VECU DIFFERENT ENTRE LES GROUPES ?

L'objectif de cette partie est donc de déterminer si chacun des groupes perçoit ou vit des expériences professionnelles différentes. Une comparaison entre les profils d'implication sera réalisée sur chacun des stressors, ressources ou conséquences identifiés précédemment. Cependant, dans un souci de clarté, nous avons choisi de se focaliser principalement sur l'incivilité, le workaholisme, le détachement psychologique, l'absence de distance organisationnelle et l'épuisement professionnel. Les moyennes de chacun des groupes relatifs aux variables de contrôle de ce travail doctoral peuvent être trouvés dans l'annexe 10. Afin d'identifier les différences entre chaque groupe sur chacune des variables évoquées nous avons réalisé une analyse de variance univariée.

Encadré méthodologique

L'analyse de variance univariée (ANOVA) est un test paramétrique qui permet d'identifier des différences de moyenne entre différents groupes (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Pour pouvoir effectuer ce test statistique, deux hypothèses doivent être vérifiées. Il s'agit de l'hypothèse de normalité et de l'hypothèse d'homoscédasticité (c'est-à-dire d'homogénéité des variances). En cas de violation de l'hypothèse d'homoscédasticité, il faudra lire les résultats des tests alternatifs à l'ANOVA comme le test de Welch ou celui de Brown-Forsythe (Pallant, 2010).

L'hypothèse nulle suivante va être testée à partir d'une analyse de variance univariée :

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$$

μ = moyenne des groupes ; L'indice correspond aux différents groupes comparés.

Après avoir identifié la présence d'une différence entre les groupes, ceux qui se distinguent réellement restent méconnus. C'est pour les identifier qu'une comparaison multiple entre groupes est réalisée. Celle-ci est effectuée à partir du test « *post-hoc* » de Tukey.

Afin de mesurer l'ampleur de cette différence, il faut s'intéresser aux effets de taille (η). Ceux-ci se calculent à partir de la formule suivante :

$$\eta = \frac{\text{somme des carrés entre les groupes}}{\text{somme des carrés du total}}$$

Selon Cohen (1988), un effet est considéré comme petit lorsqu'il est de 0.01, moyen à 0.06 et large à 0.14.

L'hypothèse d'homogénéité de la variance entre les groupes n'est respectée que pour les variables WKE, EpPro et ADO de l'échantillon APEC. Ainsi, pour les autres variables, l'hypothèse nulle sera testée à partir des test de Welch et de Brown-Forsythe.

Les tableaux 72 et 73 présentent les résultats de l'analyse de variance relatifs à chacune des variables des différents profils d'implication. Les résultats révèlent des différences entre les groupes sur chacune de ces variables. Afin d'identifier quels groupes se distinguent réellement, une comparaison multiple entre les groupes a été réalisée à l'aide du test « *post-hoc* » de Tukey.

CT	IONorm(1)	IOCg (2)	Impliqué (3)	Non Impliqué (4)	IOAcper (5)	IOCmalt (6)	Total	Post Hoc (Tukey)	η
Incivilité	0,02	0,07	0,31	-0,15	-0,12	0,13	0,02	3>4;5**	0.02
welch = 3,253***	(0,87)	(1,03)	(1,20)	(0,94)	(1,04)	(0,97)	(1,00)		
WKE	0,00	0,08	-0,04	-0,02	-0,19	0,31	0,02	5<6***	0.02
welch= 3,226***	(0,89)	(1,09)	(1,08)	(0,98)	(0,93)	(1,03)	(1,00)		
WKC	0,01	0,13	0,26	-0,20	-0,05	0,06	0,01	4<2**;3***	0.02
welch=3,516***	(0,90)	(1,06)	(1,23)	(0,90)	(0,96)	(1,03)	(1,00)		
EpEmo	0,16	0,20	-0,08	-0,12	-0,30	0,15	0,01	1, 2>4**, 5***	0.03
W=6,304***	(0,93)	(1,16)	(1,05)	(0,91)	(0,90)	(1,00)	(1,00)	5<6***	
EpPhy	0,01	0,36	-0,11	-0,16	-0,28	0,32	0,02	2>1,3,4,5***	0.05
W=8,998***	(0,90)	(1,09)	(1,04)	(0,91)	(0,95)	(1,05)	(1,00)	6>3**,4,5***	
EpCogn	0,03	0,29	-0,06	-0,14	-0,29	0,28	0,02	2>4,5*** ; 6>4,5***	0.04
W=6,979***	(0,89)	(1,11)	(1,08)	(0,89)	(0,96)	(1,04)	(1,00)		
EpPro	0,06	0,34	-0,09	-0,16	-0,33	0,30	0,02	1>5*** ; 2>3,4,5***	0.05
W=9,685***	(0,90)	(1,10)	(1,09)	(0,89)	(0,94)	(1,02)	(1,00)	6>3**; 4,5***	

Note : significativité *p<0.1, ** p<0.05, ***p<0.01, **** p<0.001 ;

Tableau 72 - Résultats de la comparaison de moyenne par profil. Échantillon CT

APEC	IOAcper	IOCmalt (2)	Non Impliqué (3)	Impliqué (4)	IOCg (5)	IONorm (6)	Total	Post Hoc (Tukey)	η
DetPsy W=4.794***	0,16 (0,88)	-0,12 (1,06)	0,18 (1,06)	-0,04 (1,00)	-0,19 (1,03)	-0,18 (0,94)	-0,02 (1,00)	1>5,6** 3>5*** 6<3**	0.024
ADO F(5,972)= 20.719***	0,03 (0,91)	-0,25 (0,96)	-0,45 (0,91)	0,43 (0,96)	-0,21 (0,93)	0,30 (0,98)	-0,03 (0,99)	1>3*** 4>1,2,3,5*** 6>2,3,5***	0.096
EpPro. F(5,972)= 17.569***	-0,43 (0,89)	0,33 (0,98)	-0,14 (1,01)	0,00 (1,01)	0,35 (0,93)	0,15 (0,86)	0,02 (0,99)	1<2,4,5,6*** 1<3**; 2>1,3*** 2>4**; 5>3,4***	0.083
EpEmo F(5,972)= 7.604***	-0,32 (0,84)	0,18 (1,01)	-0,07 (0,96)	0,00 (1,04)	0,17 (0,99)	0,15 (0,93)	0,00 (0,97)	1<2;5;6*** 1<4**	0.038
EpPhy W=15.730***	-0,38 (1,00)	0,42 (0,97)	-0,13 (1,01)	-0,01 (0,97)	0,33 (0,89)	0,09 (0,87)	0,03 (0,99)	1<2,4,5,6*** 2>3,4***, 6** 4<5**; 3<5***	0.077
EpCogn W=8.664***	-0,30 (0,90)	0,10 (1,09)	-0,12 (1,00)	0,01 (1,00)	0,29 (0,96)	0,13 (0,91)	0,00 (0,99)	1<2,5,6*** 1<4** 3<5***	0.04
WKC W=5.939***	-0,20 (0,91)	0,11 (1,00)	-0,23 (1,00)	0,35 (0,93)	0,11 (1,03)	0,25 (0,84)	0,05 (0,97)	1<2,5**, 4,6*** 2>3**; 3<2,5** 3<4,6***	0.050
WKE F=(5,972)= 3.825***	-0,14 (1,00)	0,11 (1,02)	-0,16 (1,02)	0,13 (0,87)	0,04 (0,99)	0,18 (0,86)	0,02 (0,97)	1<6**, 3<6**	0.019

Note : significativité *p<0.1, ** p<0.05, ***p<0.01, **** p<0.001 ;

Tableau 73 - Résultats de la comparaison de moyenne par profil. Échantillon APEC

Le niveau d'épuisement professionnel à travers les groupes

Échantillon CT.

Le groupe des « *IOAcper* » expose un niveau d'**épuisement professionnel** global inférieur aux « *IONorm* » et aux agents impliqués à travers la dimension continue, qu'elle soit globale ou liée au manque d'alternative. Il faut d'ailleurs noter que ces deux derniers groupes présentent tous deux des niveaux d'épuisement professionnel supérieur aux « *impliqués* » et aux « *non impliqués* ». Plus précisément, le groupe des « *IOAcper* » a un niveau d'**épuisement émotionnel** inférieur aux « *IOCg* », « *IOCmalt* » et « *IONorm* ». L'hypothèse H1a ne peut donc être rejetée. Les « *non impliqués* », quant à eux, se distinguent par un niveau d'épuisement émotionnel inférieur à celui des « *IONorm* » ou des « *IOCg* ». Si les « *IOCmalt* » et les « *IOCg* » ont un niveau moyen d'**épuisement physique** supérieur à celui des « *impliqués* », des « *non impliqués* » et des « *IOAcper* », seuls les IOC se déclarent plus épuisés physiquement que les « *IONorm* ». En ce qui concerne l'**épuisement cognitif**, ce sont, une fois encore, les agents dont l'implication organisationnelle se manifeste particulièrement, à travers la dimension continue, qu'elle soit globale ou par manque d'alternative, qui présentent un niveau d'épuisement cognitif supérieur aux « *non impliqués* » et aux « *IOAcper* ».

Échantillon APEC

Le groupe des « *IOAcper* » présente le plus faible niveau d'**épuisement professionnel** de tous les profils. Il est d'ailleurs le seul à se distinguer des autres profils en ce qui concerne l'**épuisement émotionnel**. Ainsi, il présente un niveau d'épuisement émotionnel significativement plus faible que les « *IONorm* », que les « *impliqués* » et que les IOC, qu'ils soient impliqués par manque d'alternative ou du fait de l'importance des coûts qu'ils perçoivent. Les résultats sont identiques en ce qui concerne l'épuisement physique et cognitif des « *IOAcper* ». L'hypothèse H1a ne peut être rejetée pour la dimension affective. Elle l'est par contre pour la dimension normative.

Par ailleurs, les IOC quelle que soient leur sous-dimension, ont un niveau d'épuisement professionnel plus élevé que les « *impliqués* » ou que les « *non impliqués* ». L'hypothèse H1d n'est donc pas rejetée. L'hypothèse H1c est rejetée. Ils se distinguent cependant, en fonction des sous-dimensions de l'épuisement professionnel. Ainsi, le groupe des « *IOCmalt* » présente un niveau d'épuisement physique supérieur aux impliqués, aux « *IONorm* » et aux

« non impliqués », alors que celui des « *IOCg* » n'est supérieur qu'à celui des « *impliqués* » et des « *non impliqués* ».

Les autres variables

Échantillon de la collectivité territoriale

Les « *impliqués* » déclarent un niveau d'**incivilité** significativement supérieur au groupe des « *IOAcper* » et des « *non impliqués* ».

En ce qui concerne le **workaholisme**, les « *impliqués* » et les « *IOCg* » ressentent davantage le besoin de travailler de manière compulsive que les « *non impliqués* ». Par ailleurs, la dimension excessive du workaholisme s'avère d'un niveau significativement plus élevé pour le groupe des « *IOCalc* » que pour les « *IOAcper* ».

Échantillon APEC

Le **workaholisme** des cadres est relativement différent. Ainsi, les cadres impliqués normativement à leur organisation (« *IONorm* ») ressentent davantage le besoin de travailler de manière excessive que les « *IOAcper* » ou que les non « *impliqués* ». De la même manière la dimension compulsive du workaholisme est d'un niveau significativement plus élevé pour les « *IOCnorm* » que les non impliqués ou les « *IOAcper* ». Les *IOAcper* se distinguent d'ailleurs par un niveau de workaholisme compulsif plus faible que les « *IOCmalt* », « *IOCg* » et les « *impliqués* ». Enfin, si les non impliqués ne se distinguent pas des « *IOAcper* » sur la dimension compulsive du workaholisme, ils présentent un niveau plus faible que tous les autres groupes sur cette dimension, tout comme les « *IOAcper* ».

En ce qui concerne le **détachement psychologique**, deux groupes se distinguent par un niveau plus faible que les « *IOAcper* » ou que les « *non impliqués* ». Il s'agit des « *IONorm* » et des « *IOCg* ».

Enfin, trois groupes se distinguent par des niveaux supérieurs **d'absence de distance organisationnelle** (ADO). En tête, il s'agit des « *impliqués* » qui présentent un niveau plus élevé que les « *IOAcper* », les « *non impliqués* », les « *IOCmalt* » et les « *IOCg* ». Ensuite, nous trouvons les « *IONorm* » qui ont un niveau supérieur aux « *IOCmalt* », aux « *IOCg* » et

aux « *non impliqués* » et enfin les IOA qui manquent plus de distance vis-à-vis de leur organisation que les non impliqués.

Si ces tests ont permis de mettre en avant des différences entre certains groupes, la différence réelle n'est pas toujours importante.

Importance des différences entre les groupes

Pour mesurer l'ampleur des différences identifiées entre les différents profils sur chacune des variables, il faut s'intéresser aux effets de taille (η) présentés dans les tableaux 72 et 73. À partir des seuils définis par Cohen (1988), les écarts réels relatifs à l'échantillon CT sont plutôt faibles et donc à relativiser pour l'incivilité, le *workaholisme*, l'épuisement émotionnel et cognitif. Il en est de même pour le détachement psychologique, la dimension excessive du *workaholisme*, l'épuisement émotionnel et cognitif de l'échantillon APEC. Par ailleurs, des écarts moyens ont été trouvés pour l'épuisement physique et professionnel des deux échantillons, bien que ceux de l'APEC soient plus élevés (environ 0.8 contre 0.5 pour la CT). La dimension compulsive du *workaholisme* se distingue elle aussi par un niveau moyen dans l'échantillon CT, alors que l'absence de distance organisationnelle va dévoiler un niveau moyen légèrement plus élevé (0.096).

Maintenant que les bases de travail de cette recherche doctorale ont été présentées, nous allons tenter d'expliquer l'épuisement professionnel à partir des variables présentées précédemment et nous nous focaliserons sur le rôle de l'implication organisationnelle dans son développement.

SECTION 2. LE RÔLE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Ce travail doctoral cherche à mieux comprendre le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel. La revue de la littérature et les résultats de la recherche qualitative ont montré que le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel semblait être plus complexe qu'il n'y paraissait. Ainsi, si l'implication organisationnelle pouvait avoir un rôle direct dans l'explication de l'épuisement professionnel, elle interagit aussi avec un certain nombre de variables qui peuvent modifier son rôle sur l'épuisement professionnel. Dès lors, si l'objectif de cette partie est d'expliquer l'épuisement professionnel à partir de l'implication organisationnelle, plusieurs questions se profilent et vont être développées. Ainsi, dans un premier temps, il convient d'expliquer l'épuisement professionnel à partir de l'implication organisationnelle mais aussi des variables identifiées comme interagissant avec l'épuisement professionnel et pouvant avoir un rôle direct sur l'épuisement professionnel (Incivilité, workaholisme, et absence de distance organisationnelle). Après ces premières estimations et afin de mieux comprendre le développement de l'épuisement professionnel, qui n'est pas apparu aussi simple – tant dans la littérature que dans l'analyse qualitative – nous analyserons les liens potentiels de l'implication organisationnelle et des variables susmentionnées et leurs impacts sur l'épuisement professionnel.

2.1. EXPLIQUER L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

La Figure 32 présente le modèle simplifié qui va être testé dans cette partie. Nous souhaitons ici, expliquer l'épuisement professionnel. Pour cela nous allons analyser le rôle direct de l'implication organisationnelle (à partir des profils d'implication déterminés plus haut) dans le développement de l'épuisement professionnel mais aussi d'un certain nombre d'autres variables. Trois d'entre elles ont été identifiées dans la partie qualitative (l'absence de distance organisationnelle, le workaholisme et l'incivilité). D'autres variables sont incluses dans l'estimation. Il s'agit de variables de contrôle déterminées précédemment.

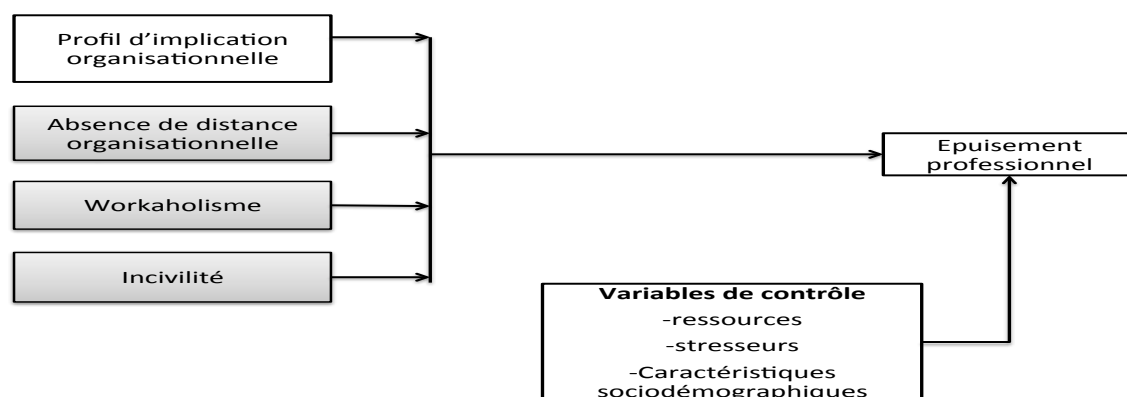


Figure 32 - Explication de l'épuisement professionnel. Les relations directes

Dans la section préalable, nous avons justifié le choix des variables utilisées pour expliquer l'épuisement professionnel. Il faut rappeler que celles-ci ne vont pas se retrouver systématiquement dans les deux échantillons. En effet, comme cela a été expliqué, il n'a pas été possible d'inclure chacune des variables dans les deux questionnaires. Dès lors, deux équations distinctes permettront d'expliquer l'épuisement professionnel (une pour chaque échantillon). Le tableau 74 récapitule les différentes variables explicatives de l'épuisement professionnel pour chacun des échantillons.

		CT	APEC
Variables dépendantes (Y)		Epuisement professionnel	Epuisement professionnel
Variables indépendantes (X)	Variables explicatives principales	Incivilité Workaholisme Implication organisationnelle (profils)	Implication organisationnelle (profils) Workaholisme Distance organisationnelle
	Variables explicatives de contrôle	Charge de travail Conflit Vp-VP Utilité Soutien RP Soutien RH Soutien Supérieur Soutien Collectif Soutien proche Genre Statut fonction publique occupé Age	Charge de travail Qualité du management Ressenti du changement Détachement du travail Niveau d'étude Age Cadre encadrant Genre

Tableau 74 - Récapitulatif des variables explicatives de l'épuisement professionnel des deux échantillons.

Avant de présenter les résultats propres à chacune des estimations – réalisée à partir de régressions linéaires – il convient de rappeler que des estimations seront réalisées pour

l'épuisement professionnel mais aussi pour chacune de ses dimensions (l'épuisement émotionnel, physique et cognitif) puisque les résultats risquent de différer de l'une à l'autre.

Encadré méthodologique : la méthode d'estimation

La régression linéaire multiple cherche à expliquer la contribution de plusieurs variables à l'explication d'une autre variable (la variable expliquée), mais aussi le sens de leur influence et leur pouvoir explicatif global (Jolibert et Jourdan, 2011). Ce type d'estimation s'applique lorsque la variable expliquée est une variable quantitative continue. Les variables quantitatives explicatives peuvent, quant à elles, être continue ou discrète. Mesurable, une variable quantitative peut être ordonnées sur une échelle et mathématiquement transformée sans perte de sens (Cahuzac, Bontemps, 2008). Dans une régression linéaire la relation entre la variable à expliquer y et les variables explicatives (x) s'exprime de la manière suivante :

$$Y = b_0 + x_1b_1 + x_2b_2 + \dots + x_kb_k + \varepsilon_i \quad \text{de 1 à } k \text{ variables explicatives}$$

$$\text{soit } Y = b_0 + b_x + \varepsilon_i$$

Comme l'expliquent Jolibert et Jourdan (2011), l'objectif d'une régression est d'estimer les coefficients de la régression (b_i) en minimisant la somme des carrés des erreurs (ε). La méthode adaptée pour déterminer la valeur des coefficients dans le cas de variables continues et parfaitement observables est la méthode des moindres carrés. Il faut noter que b_0 correspond à la constante.

Si la régression linéaire est la technique d'estimation la plus simple, ces résultats seront considérés sans biais et convergents seulement si les estimateurs sont BLUE, c'est à dire si les hypothèses stochastiques et structurelles sont respectées. (Cahuzac, Bontemps, 2008, p. 76 ; Bazen et Sabatien, 2007) :

H1 : $x_i \quad \forall i = 1, \dots, p$ est une variable certaine non aléatoire.

H2 : la variance des erreurs est constante (homoscédasticité) $E(u_t^2) = \sigma^2$ et les erreurs sont non corrélés $E(u_t, u_t') = 0 \quad \forall t \neq t'$. En cas de violation, cette hypothèse peut être corrigée sous STATA à partir de la commande « *robust* ».

H3 : l'erreur est indépendante des explicatives $E(x_{it}, u_t) = 0$. En cas d'endogénéité, les estimateurs sont biaisés et inefficaces. En effet, un autre facteur explique aussi bien la variable expliquée que la variable explicative. Pour faire face à cela il faut utiliser des instruments.

H4 : Les variables explicatives ne doivent pas être corrélées entre elles. Si elles le sont, nous faisons face un problème de multicollinéarité. Ce problème peut être corrigé. Pour le détecter, un test de Klein peut être réalisé. Celui-ci consiste à comparer le coefficient de corrélations entre les variables à la valeur du R^2 . Un problème de multicollinéarité sera détecté lorsque la corrélation entre deux variables est supérieure à la valeur du R^2 . Ce problème peut être corrigé par l'introduction de variables multiplicatives qui correspondent à la multiplication des deux variables suspectées comme étant multicollinéaires.

Ces hypothèses découlent sur les trois propriétés suivantes de l'estimateur des MCO :

- Le modèle est linéaire en X (pour vérifier la linéarité, il faut examiner les résidus).
- L'espérance mathématique des erreurs u est nulle $E(u_i) = 0$. Ceci signifie, qu'en moyenne, l'estimation ne donne pas de résultats erronés.
- Les erreurs sont indépendamment et identiquement distribuées selon une loi normale.

Le tableau 76 présente les résultats des estimations des quatre modèles réalisés sur l'échantillon de la collectivité territoriale alors que le tableau 77 présente celles de l'échantillon APEC. Avant de s'intéresser à ceux du second échantillon, nous nous focaliserons sur ceux de l'échantillon C.T.

Encadré : Statistiques descriptives de l'échantillon utilisé pour les régressions

Avant de présenter les résultats de cette analyse, il convient de vérifier les statistiques descriptives de nos échantillons.

En effet, les différentes régressions ont été réalisées à partir d'individus n'ayant aucune valeur manquante sur les différentes variables. Ceci a eu pour conséquence de réduire l'échantillon initial à 557 individus selon la variable expliquée. Il convient donc de vérifier que les résultats de ces régressions s'appliquent bien à la population étudiée et d'observer les différences éventuelles.

L'analyse montre une sur représentation des femmes par rapport aux hommes à travers toutes les régressions (74% contre 26%). L'écart s'est donc creusé davantage. Cependant l'analyse des moyennes des variables dévoile des moyennes semblables entre l'échantillon complet, l'échantillon utilisé pour les régressions et l'échantillon pour les valeurs manquantes.

Les résultats sont donc limités à ce sous-échantillon et il convient donc de prendre des précautions.

2.1.1 L'EXPLICATION DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL POUR L'ÉCHANTILLON DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

Nous allons maintenant nous intéresser aux analyses concernant l'échantillon de la collectivité territoriale (CT)

Des analyses préliminaires ont été conduites et ont permis de vérifier que les hypothèses n'ont pas été violées et, le cas échéant, de les corriger. Dès lors, toutes les estimations réalisées ont été corrigées des problèmes d'hétéroscédasticité⁶⁶.

Par ailleurs, face aux problèmes potentiels de multicollinéarité, des variables multiplicatives ont été introduites⁶⁷.

Enfin, il faut noter qu'un test de Ramsey a été réalisé. Ce test permet de vérifier que la forme fonctionnelle de l'équation est adaptée mais aussi qu'une variable importante n'a pas été omise. L'hypothèse nulle (H_0 : le modèle a la bonne forme fonctionnelle/ le modèle n'a pas omis de variables) n'a pu être rejetée que pour l'épuisement émotionnel. N'ayant pas été rejetée pour le logarithme de l'épuisement émotionnel, la régression relative à l'épuisement émotionnel sera logarithmique. Afin de faciliter l'interprétation des résultats, les variables explicatives de l'épuisement émotionnel ont aussi été transformées en logarithme. Les résultats du test de Ramsey sont présentés dans le tableau 75.

Log épuisement émotionnel	Epuisement physique	Epuisement cognitif	Epuisement professionnel
F(3, 538) = 0.90	F(3, 538) = 0.66	F(3, 537) = 0.77	F(3, 541) = 1.25
Prob > F = 0.4419	Prob > F = 0.5744	Prob > F = 0.5116	Prob > F = 0.2925

Tableau 75 - Résultats du test de Ramsey. Echantillon CT

Pouvoir explicatif des modèles

Les résultats des estimations linéaires expliquant l'épuisement professionnel et ses dimensions sont présentés dans le tableau 76.

⁶⁶ Pour cela, nous avons utilisé la commande Robust, sous le logiciel STATA

⁶⁷ Il s'agit de la variable SoutienSupXcoll (multiplicative du soutien du supérieur et de celui du collectif), VPvpXWK, chargeXWK et enfin incivXsoutSup.

Echantillon de la collectivité territoriale				
	Log. Epuisement émotionnel	Epuisement Physique	Epuisement cognitif	Epuisement professionnel
Les caractéristiques sociodémographiques				
homme	,024 (,055)	-,119 (,084)	-,029 (,098)	-,049 (,091)
statutA	,035 (,063)	-,065 (,099)	-,088 (,117)	-,037 (,103)
statutB	,069 (,045)	-,003 (,076)	.148* (,086)	,078 (,075)
age	,001 (,002)	-,004 (,004)	,004 (,004)	,000 (,004)
Les stressseurs				
chargeW	,045 (,066)	.112** (,045)	,064 (,048)	.091** (,044)
Vpvp	.170*** (,043)	.301*** (,049)	.238*** (,054)	.284*** (,047)
Inciv	.238*** (,061)	.180*** (,044)	.155*** (,051)	.200*** (,047)
WKE	,054 (,060)	,092 (,096)	,074 (,108)	,101 (,098)
WKC	,107 (,059)	.349*** (,102)	.256** (,110)	.319*** (,097)
WK	.180** (,078)	.422** (,189)	.586*** (,159)	.643*** (,140)
Les ressources				
utilite	-.261** (,087)	-.100*** (,038)	-.166*** (,044)	-.157*** (,040)
soutRp	,084 (,073)	-,003 (,042)	-,040 (,042)	-,001 (,039)
soutRh	-,080 (,064)	,055 (,037)	,032 (,046)	,023 (,038)
soutSup	,029 (,058)	-.089** (,040)	-,022 (,044)	-,042 (,040)
soutColl	-.418*** (,067)	,030 (,037)	,065 (,044)	-,058 (,039)
soutPro	-,053 (,052)	-,033 (,034)	-,008 (,041)	-,024 (,036)
IOCg	,024 (,064)	.291*** (,111)	.225* (,119)	.245** (,108)
Implique	-,057 (,079)	-,114 (,126)	,068 (,142)	-,068 (,129)
Ionorm	.104* (,058)	,024 (,090)	,083 (,102)	,078 (,092)
IOAcper	-.232*** (,073)	-,050 (,124)	-,105 (,139)	-,173 (,120)
IOcmalt	,023 (,067)	,156 (,110)	,204 (,127)	,163 (,111)
Les variables multiplicatives				
chargeXwk		.294* (,156)		
_cons	1.069*** (,211)	-,103 (,189)	-.440** (,212)	-,286 (,184)
N	557	557	557	557
R ² ajusté	,296	,409	,254	,391
Test de Fisher	F(21, 535) = 16.44***	F(22, 534) = 28.00***	F(21, 535) = 11.48***	F(21, 535) = 22.03***

Tableau 76 - Résultats des estimations linéaires expliquant l'épuisement professionnel.
Échantillon CT

Chacun de ces modèles est globalement explicatif puisque l'hypothèse nulle du test de Fisher (F) est rejetée pour chacun d'eux.

Si 39,1 % de la variation de l'épuisement professionnel s'expliquent par un changement des variables explicatives du modèle, ce résultat diffère selon la dimension estimée de l'épuisement. Ainsi, avec un R² de 40,9 %, c'est la variation de la lassitude physique qui s'appréhende le mieux, suivie par la variation de l'épuisement émotionnel (29,6%) et enfin la lassitude cognitive (25,4%). Des différences existent donc bien entre chacune des sous-dimensions de l'épuisement professionnel. Nous allons maintenant analyser les effets marginaux de chaque variable.

L'analyse des effets marginaux

En s'intéressant à la contribution de chaque variable, des effets directs et indirects peuvent être relevés.

En ce qui **concerne les variables démographiques**, il faut noter que l'âge et le genre n'ont pas d'influence significative sur l'explication de chacune des variables d'épuisement. Seul le statut a une influence significative sur l'épuisement cognitif. C'est ainsi que le fait d'appartenir au statut B par rapport au statut C augmente l'épuisement cognitif de 0.148.

Concernant les stressors, la *charge de travail* a une influence significative positive mais faible sur l'épuisement physique et professionnel. L'hypothèse H3a ne peut donc être rejetée en ce qui concerne l'épuisement physique et professionnel.

En présence d'un *conflit dans l'interface entre la vie professionnelle et la vie personnelle*, les trois dimensions de l'épuisement professionnel augmentent de manière significative. Celui-ci est plus fort concernant la dimension physique de l'épuisement. Il en est de même pour l'épuisement professionnel. L'hypothèse H3b ne peut donc être rejetée. Les individus doivent donc tenter de préserver leur équilibre entre leur vie professionnelle et la vie personnelle.

L'incivilité, quant à elle, est associée à une hausse de l'épuisement professionnel et de chacune de ces dimensions. Une augmentation d'un 100% de l'incivilité augmente l'épuisement émotionnel de 26.9%⁶⁸. Par ailleurs, l'augmentation de l'incivilité d'une unité augmente l'épuisement professionnel de 0.200 unités. L'hypothèse H7 ne peut donc être rejetée. La violence psychologique est néfaste et les organisations doivent y accorder une importance particulière.

En ce qui concerne le *workaholisme*, les résultats diffèrent selon le type de workaholisme qui définit l'individu. Le fait d'être fortement workaholique (WK) plutôt que non workaholique est associé à une augmentation de l'épuisement professionnel et de chacune de ses dimensions. Ainsi, le fait d'être fortement workaholique augmente l'épuisement physique de 0.422 unités et l'épuisement professionnel de 0.643 unités. L'hypothèse H8 ne peut donc pas être rejetée.

⁶⁸ $\text{Exp}(0.238) - 1 = 0.269$

Le fait d'appartenir au profil des workaholiques compulsifs modérés (WKC) plutôt qu'à celui des non workaholiques augmente l'épuisement professionnel général de 0.319 unités et ses dimensions physiques (+0.349 unités) et cognitives (+0.256 unités). Enfin, le profil de *workaholisme* lié au travail excessif n'est pas associé à une augmentation de l'épuisement, quelle que soit la dimension.

En ce qui concerne les ressources, les résultats sont bien moins significatifs.

Dès lors, seule la variable '*utilité*' a une influence négative significative sur les trois dimensions de l'épuisement et sur l'épuisement professionnel global. L'hypothèse H4a ne peut donc être rejetée. Lorsqu'un individu se sent utile dans l'exercice de ces fonctions, cela lui est favorable.

L'effet du *soutien social* diffère selon la source de celui-ci. C'est ainsi que les formes de soutien social émanant du service ressources humaines, des représentants du personnel et des proches n'ont pas d'influence significative sur le *burnout*, quelle que soit la dimension. Le soutien social du supérieur a une influence négative faible sur l'augmentation de l'épuisement physique. Enfin, le fait de se sentir soutenu par le collectif est négativement associé à l'épuisement émotionnel. Dès lors, une augmentation de 100% du soutien collectif est associée à une diminution de 34.16% de l'épuisement émotionnel. L'hypothèse H4d est donc rejetée sauf pour la relation qui unit le soutien collectif à l'épuisement émotionnel et le soutien du supérieur à l'épuisement physique. Le collectif de travail et le supérieur hiérarchique ont un rôle de support important à jouer auprès de leur collaborateur.

En ce qui concerne les variables relatives à *l'implication organisationnelle*, nous pouvons remarquer que conformément à l'hypothèse H2e, les individus ayant un profil d'implication IOCg voient leur niveau d'épuisement professionnel, physique et cognitif significativement plus élevé que les individus non impliqués. Les individus appartenant au profil des IOACper ont un niveau d'épuisement émotionnel plus faible que les non impliqués. Dès lors, nous ne pouvons rejeter l'hypothèse H2a. Enfin, le profil des IONorm est associé à plus d'épuisement émotionnel que les non impliqués. L'hypothèse H2c est donc rejetée. Le fait d'être affectivement lié à son entreprise, est favorable à l'individu.

Enfin, nous pouvons noter que les variables charge de travail et profil de workaholisme élevé (WK) sont multicolinéaires puisque la variable multiplicative relative à ces deux variables est significative.

La Figure 33 synthétise les résultats principaux de l'explication de l'épuisement professionnel pour l'échantillon de la collectivité territoriale.

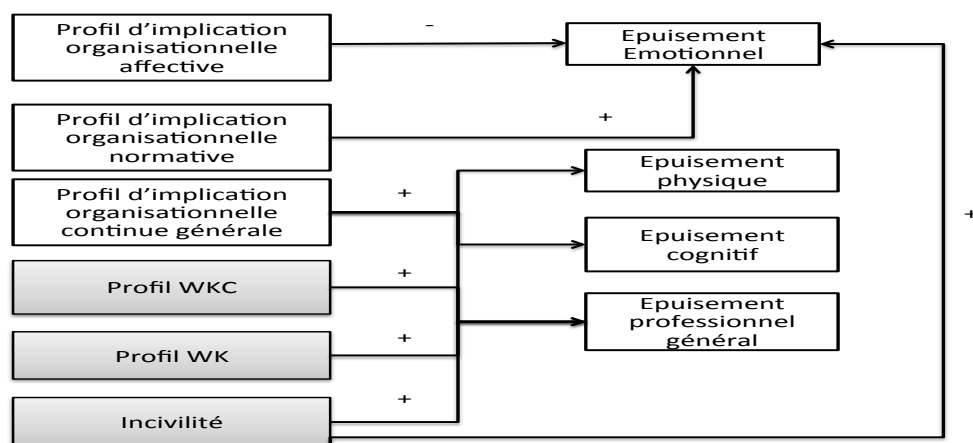


Figure 33 - Explication de l'épuisement professionnel. Résultats principaux. Echantillon CT

2.1.2 L'EXPLICATION DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL POUR L'ÉCHANTILLON APEC

Nous allons maintenant nous intéresser aux analyses de l'échantillon APEC.

Des analyses préliminaires ont été conduites et ont permis de vérifier que les hypothèses n'ont pas été violées et, le cas échéant, de les corriger. Comme précédemment, toutes les estimations réalisées ont été corrigées des problèmes d'hétéroscédasticité.

Par ailleurs, face aux problèmes potentiels de multicollinéarité, des variables multiplicatives ont été introduites⁶⁹.

Enfin, des tests de Ramsey ont été réalisés et l'hypothèse nulle n'a été rejetée pour aucune des régressions. Les formes fonctionnelles sont donc conservées.

⁶⁹ Il s'agit de la variable stressXconfiance, ColèreXstress, colèreXconfiance, WKWcharge de travail, WKXdétachement (pour toutes les estimations) et ADOXImpliqué, ADOXIONorm, SoutienOrgaXIOA, SoutienOrgaXIOCmalt, soutienOrgaXIOCg, SoutienOrgaXImpliqué, DétachementXADO, SoutienOrgaXADO

Pouvoir explicatif des modèles

Les résultats des estimations linéaires expliquant l'épuisement professionnel et ses dimensions sont présentés dans le tableau 77 (L'annexe 11 présente les résultats de l'échantillon global).

Chacun de ces modèles est globalement explicatif puisque l'hypothèse nulle du test de Fisher (F) est rejetée pour chacun d'eux.

Echantillon APEC								
	Epuisement émotionnel hommes	Epuisement émotionnel	Epuisement physique hommes	Epuisement physique	Epuisement cognitif hommes	Epuisement cognitif femmes	Epuisement professionnel	Epuisement professionnel
bac2	,213 (.221)	-,037 (.309)	,032 (0,189)	-,205 (.290)	,011 (.204)	-,417 (.299)	,164 (0,178)	-,226 (0,261)
bac3	-,067 (.251)	,245 (.334)	-.372* (0,224)	-,096 (.286)	,030 (.240)	-,311 (.285)	-,175 (0,223)	-,011 (0,263)
bac4	,083 (.239)	,039 (.299)	,037 (0,210)	-,165 (.286)	,014 (.241)	-,247 (.278)	,147 (0,203)	-,099 (0,240)
bac5	,197 (.209)	-,006 (.271)	-,253 (0,189)	-,249 (.269)	-,069 (.196)	-,222 (.253)	-,030 (0,174)	-,169 (0,223)
bac6etplus	.373* (.222)	-,162 (.277)	-,232 (0,201)	-,318 (.280)	-,054 (.213)	-.556** (.262)	,029 (0,187)	-,382 (0,234)
30a34ans	-,205 (.133)	,116 (.133)	,043 (0,118)	-,089 (.112)	-,062 (.129)	,009 (.139)	-,083 (0,124)	,001 (0,112)
35a39ans	-,115 (.127)	,223 (.138)	-,152 (0,105)	-,156 (.132)	-.369*** (.120)	,239 (.145)	-.275** (0,110)	,078 (0,122)
40a44ans	-,141 (.127)	-,128 (.137)	-,161 (0,113)	-.297*** (.120)	-,185 (.118)	-,070 (.141)	-.239** (0,112)	-.206* (0,119)
45a49ans	-,113 (.140)	-,117 (.168)	-.373*** (0,134)	-.349** (.136)	-,266 (.144)	-,050 (.174)	-.357*** (0,136)	-,203 (0,151)
cadreencadrant	-.316*** (.087)	,059 (.093)	-.207*** (0,073)	,073 (.088)	-.268*** (.085)	-.273*** (.101)	-.319*** (0,079)	-,034 (0,081)
Les sresseurs								
chargeWa	,008 (.038)	-,035 (.040)	.117*** (0,037)	.181*** (.039)	,006 (.038)	.103** (.044)	.0689* (0,038)	.105*** (0,038)
ChgtStress	.227*** (.085)	,043 (.055)	.172*** (0,043)	,063 (.046)	.174*** (.050)	.231* (.118)	.192*** (0,045)	,070 (0,049)
ChgtColere	,163 (.145)	-,021 (.058)	-,047 (0,047)	,057 (.048)	-,088 (.054)	-,043 (.057)	.0991** (0,050)	,003 (0,050)
ChgtConfiance	-,051 (.057)	-,016 (.059)	-,032 (0,047)	,043 (.049)	-,105 (.055)	,175 (.128)	-,076 (0,050)	-,007 (0,052)
WKE	-,004 (.128)	-,199 (.167)	,168 (0,133)	,051 (.150)	,182 (.143)	-,181 (.159)	,149 (0,127)	-,075 (0,145)
WKC	,056 (.126)	,065 (.154)	,124 (0,125)	,038 (.135)	,127 (.137)	,144 (.140)	,141 (0,125)	,133 (0,129)
WK	,150 (.151)	,116 (.171)	.469*** (0,152)	,198 (.159)	,256 (.165)	,248 (.185)	.391*** (0,150)	,174 (0,159)
Les ressources								
mgtPart	-,110 (.088)	,036 (.081)	,036 (0,074)	,038 (.066)	-,035 (.085)	,056 (.086)	-,016 (0,080)	,068 (0,071)
mgtExem	,025 (.056)	,004 (.059)	.0975** (0,047)	-,052 (.051)	.123** (.059)	,073 (.060)	.109** (0,050)	-,006 (0,051)
mgtEmp	-,073 (.091)	-,046 (.088)	-.179** (0,080)	-,027 (.073)	-,123 (.086)	-,029 (.094)	-.176** (0,082)	-,042 (0,079)
soutienOrga	.156* (.082)	,139 (.113)	-,066 (0,051)	.162*** (.058)	,016 (.068)	,024 (.085)	-,073 (0,057)	-.137** (0,058)
IOAcper	,031 (.147)	-.337** (.160)	,049 (0,123)	-,109 (.148)	-,009 (.144)	-,276 (.169)	,063 (0,129)	-.241* (.143)
IOcmalt	.458*** (.154)	,000 (.166)	.372** (0,146)	,212 (.138)	.317** (.161)	-,073 (.157)	.443*** (0,152)	,054 (0,138)
Implique	.402** (.195)	-,022 (.188)	.315** (0,140)	,068 (.147)	.522** (.211)	,129 (.167)	.355** (0,156)	,043 (0,141)
IOcg	.252* (.149)	-,162 (.186)	.347*** (0,126)	,185 (.140)	.337** (.147)	,168 (.166)	.404*** (0,137)	,181 (0,142)
IONorm	,228 (.147)	-,060 (.151)	,151 (0,123)	,124 (.136)	.304** (.151)	-,126 (.164)	.316** (0,138)	,055 (0,131)
ADO	,063 (.046)	.0856* (.052)	-,016 (0,038)	-,017 (.040)	.0987* (.051)	,085 (.048)	,049 (0,043)	,057 (0,041)
detachement	-.144** (.058)	-.205*** (.066)	-.205*** (0,045)	-.232*** (.047)	-.105* (.055)	-.187*** (.058)	-.202*** (0,052)	-.239*** (0,049)
det2	,043 (.040)	.097** (.044)	.054* (0,032)	-,004 (.038)	,015 (.035)	,033 (.042)	,048 (0,034)	,038 (0,039)
Les variables multiplicatives								
stressXconfiance						-.056* (.029)		
colereXstress	-.051** (.025)							
soutorgaXIOA	-.277** (.113)	-.340** (.144)						
soutorgaXimplique	-.407*** (.132)	-.424*** (.160)			-.353** (.112)	-.328** (.133)		
soutorgaXIOcg		.365** (.176)						
WKXdetachment		.277** (.117)						
ADOXimplique					-,174 (.111)			
WKXchargeWa						-.316** (.145)		
_cons	,327 (.377)	,218 (.335)	-.729*** (.259)	-.565* (.333)	-,056 (.274)	,399 (.431)	-.543** (0,258)	-,306 (0,280)
N	560	417	560	417	560	417	560	417
R² ajusté	,141	,084	,348	,351	,180	,130	,311	,273
Test de Fisher	F(32, 527) = 5.32***	F(33, 383) = 2.93***	F(29, 530) = 15.48***	F(29, 387) = 11.41***	F(31, 528) = 6.76***	F(32, 384) = 3.37***	F(29, 530) = 12.40***	F(29, 387) = 8.15***

Tableau 77 - Résultats des estimations linéaires expliquant l'épuisement professionnel. Échantillon APEC Hommes (H) et Femmes (F)

Les variables du modèle expliquent plus ou moins bien la variation du *burnout*. En effet, celle-ci diffère en fonction du genre et de la sous-dimension.

31.1 % de la variation de l'épuisement professionnel des hommes s'expliquent par une modification des variables explicatives du modèle et 27.3 % de la variation de l'épuisement professionnel des femmes s'expliquent par un changement de ces mêmes variables.

Avec un R^2 de 35.1 % pour les femmes et de 34.8% pour les hommes, c'est la variation de la lassitude physique qui s'appréhende le mieux. Les deux autres dimensions présentent des R^2 bien plus faibles. Ainsi, si 18 % de la variation de l'épuisement cognitif des hommes s'expliquent par une évolution des variables explicatives, ces dernières n'expliquent que 13% de la variation de l'épuisement cognitif des femmes. L'explication de la variation de l'épuisement émotionnel est encore plus faible ($R^2 = 14.1\%$ pour les hommes et 8.4 % pour les femmes).

L'analyse des effets marginaux

En ce qui **concerne les variables démographiques**, les résultats diffèrent en fonction des dimensions de l'épuisement professionnel et du genre. Nous pouvons néanmoins remarquer que les moins de 35 ans semblent plus touchés par l'épuisement professionnel. Par exemple, les hommes de 35 à 39 ans, et ceux de plus de 40 ans ont tendance à être associée à moins d'épuisement professionnel que les moins de 35 ans.

Concernant les stressors, la *charge de travail* a une influence positive sur le développement de l'épuisement professionnel et physique des hommes et des femmes et de l'épuisement cognitif des femmes. L'hypothèse H3a ne peut donc être rejetée.

La *réaction face au changement* n'est significative que pour le stress et la colère. Ces résultats diffèrent selon le genre. Dès lors, le stress ressenti par les hommes face au changement est associé à une augmentation de l'épuisement professionnel et de chacune de ses dimensions. Pour les femmes, il n'est associé qu'à l'épuisement cognitif. L'hypothèse H6a ne peut donc être rejetée. Par ailleurs, la colère que les femmes ressentent face au changement est associée à plus d'épuisement cognitif. L'hypothèse H6c ne peut donc être complètement rejetée. Les organisations doivent faire attention à bien accompagner le changement.

En ce qui concerne le *workaholisme* des cadres, le profil des workaholiques élevés (WK), comparé au profil des non workaholiques a une influence positive sur l'épuisement physique (0.469 unités) et professionnel (0.391 unités) des hommes.

Les ressources, quant à elles, ont une influence parfois surprenante.

Ainsi, l'*exemplarité* du manager est associée à davantage d'épuisement physique, cognitif et professionnel des hommes. L'*empathie* dont fait preuve le manager, par contre est associée à moins d'épuisement physique et professionnel des hommes. L'hypothèse H4d est rejetée alors que les hypothèses H4e et H4f ne peuvent être rejetées. Même s'il montre l'exemple, le manager doit éviter d'encourager ses équipes à trop travailler.

Le *soutien organisationnel* que reçoivent les cadres féminins est associé à une diminution de l'épuisement physique et professionnel. L'hypothèse H4c ne peut être rejetée. Les organisations jouent un rôle conséquent, grâce à leur soutien, sur la santé des salariés qui travaillent pour elles.

En ce qui concerne *l'implication organisationnelle*, les résultats diffèrent selon le genre et la dimension de l'épuisement professionnel. Ainsi, le profil d'implication IOACper est associé à une diminution de l'épuisement émotionnel (-0.337) et professionnel général des femmes (-0.241) par rapport au fait de ne pas être impliqué. L'hypothèse H2a ne peut donc être rejetée. Cependant, les autres profils d'implication sont plutôt associés à une augmentation de l'épuisement professionnel des hommes par rapport au profil des non impliqués. Ainsi, le profil d'implication continue liée au manque d'alternative est associé à une augmentation de l'épuisement professionnel des hommes quelle que soit la dimension. Il faut noter qu'il est particulièrement associé à une augmentation de l'épuisement émotionnel. La dimension continue générale, est elle aussi associée à une augmentation de l'épuisement professionnel, émotionnel, physique et cognitif des hommes (par rapport aux non impliqués). Aucun résultat significatif n'est trouvé pour les femmes. L'hypothèse H2e ne peut donc être rejetée. Par ailleurs, le profil impliqué est associé à une augmentation du *burnout* des hommes quelle que soit la dimension, par rapport aux non impliqués. L'hypothèse H2b ne peut donc être rejetée. Enfin, le profil des IONorm est associé à une augmentation de l'épuisement cognitif et professionnel des hommes par rapport aux non impliqués. L'hypothèse H2d ne peut donc être rejetée.

L'absence de distance organisationnelle, est associée pour les hommes, à davantage d'épuisement émotionnel et cognitif⁷⁰. La proposition 6 ne peut donc être rejetée. Un lien trop fort à l'organisation peut être néfaste.

En ce qui concerne **le détachement psychologique au travail**, celui-ci est significativement associé à une diminution du *burnout* des hommes et des femmes quelle que soit la dimension. Il faut cependant, être prudent, puisqu'une relation curvilinéaire⁷¹ a été trouvée pour l'épuisement émotionnel des femmes et pour l'épuisement physique des hommes. Ceci signifie donc que de manière générale, les individus doivent se détacher psychologiquement de leur travail afin d'être moins épuisés. Cependant, il semble exister un niveau à partir duquel le détachement psychologique deviendrait néfaste. Les individus doivent donc se détacher de leur travail mais pas trop non plus. L'hypothèse 9 ne peut être rejetée.

Les variables multiplicatives présentent quelques résultats à souligner. C'est ainsi que l'interaction entre le détachement et le fait d'appartenir au groupe des workaholiques forts sont associés à plus d'épuisement émotionnel des femmes et que celle entre le fait d'appartenir à ce même groupe et la charge de travail est associée à moins d'épuisement cognitif des femmes.

Le fait de manquer de distance vis-à-vis de l'organisation et d'être impliqué est associé à moins d'épuisement cognitif chez les hommes.

L'interaction entre le soutien organisationnel et certains profils d'implication (IOA, IOCg Impliqués) est associée à moins d'épuisement émotionnel et cognitif (pour les impliqués).

La Figure 34 synthétise les résultats principaux de l'explication de l'épuisement professionnel pour l'échantillon de l'APEC.

⁷⁰ Pour l'échantillon global, l'absence de distance organisationnelle est associée à une augmentation de l'épuisement professionnel, émotionnel et cognitif

⁷¹ La variable dét2 a été ajoutée à l'équation, elle correspond à la variable détachement psychologique du travail au carré. Ceci permet de tester si cette variable a une relation curvilinéaire.

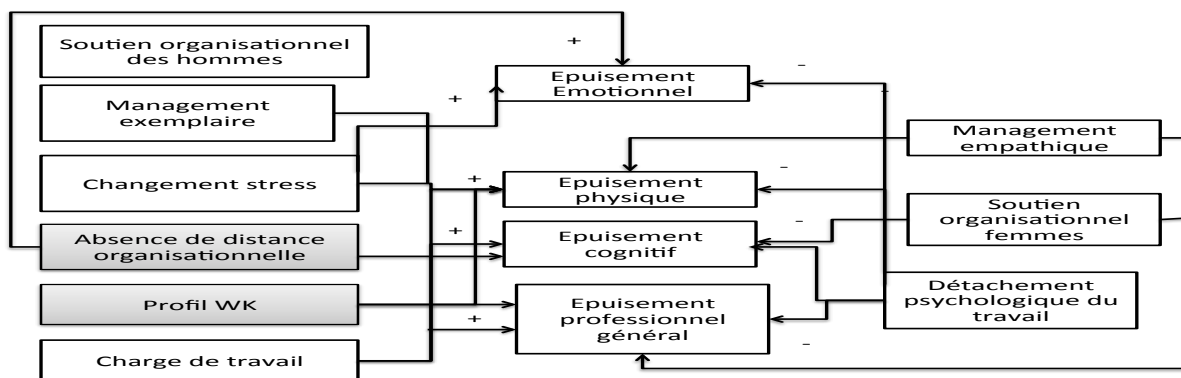


Figure 34 - Explication de l'épuisement professionnel. Résultats principaux. Echantillon APEC

La Figure 35 présente les principaux résultats relatifs au lien entre les profils d'implication et l'épuisement professionnel dans l'échantillon APEC.

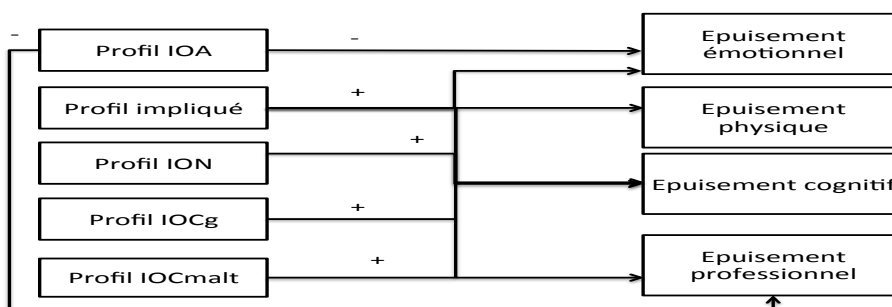


Figure 35 - Relation entre le profil d'implication et le burnout. Echantillon APEC

Ces premières estimations ont permis d'expliquer le développement de l'épuisement professionnel à partir d'un certain nombre de variables (caractéristiques sociodémographiques, stresseurs et ressources) choisies d'une part pour l'importance qu'ils revêtent dans la littérature (charge de travail et âge par exemple) et d'autre part pour avoir émergé de l'étude qualitative comme des variables dont l'interaction avec l'implication organisationnelle pouvait modifier son impact. Si la partie précédente nous a permis d'analyser les liens directs de chaque variable avec l'épuisement professionnel, la partie suivante va permettre d'analyser les liens potentiels de l'implication organisationnelle et des variables identifiées par l'étude qualitative.

2.2. LES INTERACTIONS DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AVEC LES VARIABLES IDENTIFIÉES

Dans la partie précédente, nous avons analysé les relations directes unissant l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. Cependant, l'analyse de la littérature a permis de montrer que les liens entre les variables conduisant à l'épuisement professionnel s'entremêlaient et que la réalité était donc plus complexe qu'il n'y paraissait (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). L'étude qualitative présentée dans le chapitre quatre semble confirmer cette observation. C'est ainsi que l'implication organisationnelle entretiendrait des liens avec d'autres variables comme le workaholisme, l'incivilité et l'absence de distance organisationnelle. Les liens de ces variables avec l'implication organisationnelle permettraient de mieux expliquer l'épuisement professionnel. La Figure 36 résume les relations qui vont être testées dans cette partie.

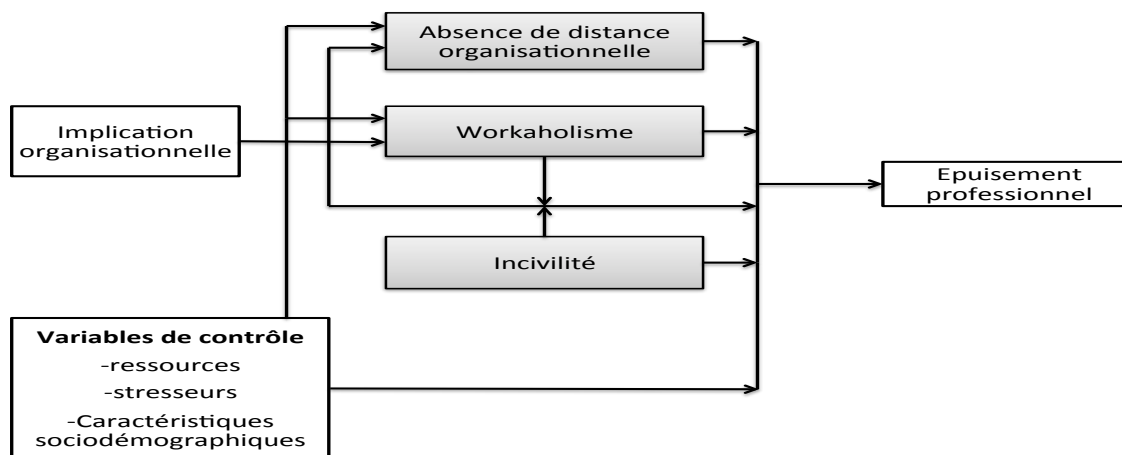


Figure 36 - Modèle simplifié

L'analyse des interactions de deux variables peut passer par deux processus principaux. Le premier correspond à l'effet modérateur et le second à l'effet médiateur (Chumpitaz Caceres, Vanhamme, 2004 ; Jolibert et Jourdan, 2011).

- ✓ Un modérateur (M) est une variable qui modifie l'intensité de la relation entre une variable explicative (X) et la variable qu'elle explique (Y).

- ✓ Une médiateur (M) est une variable qui permet d'expliquer le processus par lequel une variable explicative (X) influence la variable expliquée (Y).

Encadré méthodologique

Test d'un effet modérateur :

Deux techniques d'analyses principales de l'effet modérateur sont soulignées (Caceres et Vanhamme, 2003 ; Jolibert et Jourdan, 2011) :

- ✓ Dans le premier cas, l'effet modérateur est mis en évidence grâce à une troisième variable. Celle-ci correspond à l'interaction des deux variables. Il suffit donc d'ajouter dans la régression la multiplicative de ces deux variables. Si cette multiplicative est significative alors il y a un effet modérateur. La régression prendra alors la forme suivante : $Y = a + bX + bM + bXM + \varepsilon$
- ✓ Dans le second cas, l'effet modérateur est mis en évidence à partir d'une analyse par sous groupe. Ceci s'applique seulement lorsque la variable modératrice est nominale et consiste à régresser Y sur X pour chacun des sous-groupes. Ces modèles doivent ensuite être comparés deux à deux notamment à partir du test de Chow⁷².

Test d'un effet médiateur :

Le test de l'effet médiateur est plus sujet à discussion. En effet, même si elle est fortement critiquée (Preacher et Hayes, 2004 ; 2008), la démarche la plus connue pour tester un tel effet est celle de Baron et Kenny (1986). Cette démarche comprend quatre étapes. Il s'agit de :

- ✓ Montrer que X a un effet significatif sur Y
- ✓ S'assurer que X a un effet significatif sur M
- ✓ Contrôler que M a un effet significatif sur Y
- ✓ Vérifier que l'effet de X sur Y s'annule ou diminue lorsque M est introduit dans la régression. Cela signifie que lorsque la variable médiatrice est introduite dans la régression la variable X n'a plus d'effet significatif (médiation totale) ou que son effet est amoindri (médiation partielle) sur Y.

Cette procédure, si elle est très répandue dans la littérature, n'est pas suffisante (Preacher et Hayes, 2004 ; 2008) En effet, il faudrait la compléter avec des procédures de tests comme le test de Sobel ou/et par une analyse en *bootstrap*.

- ✓ Le test de Sobel consiste à s'assurer de la significativité de l'effet médiateur. Pour cela, il faut calculer l'erreur standardisée de l'effet indirect.
- ✓ L'analyse en *bootstrap* est une méthode non paramétrique basée sur le rééchantillonnage multiple (500 ou 1000 par exemple) qui calcule l'effet indirect sur

⁷² Pour plus d'informations se référer à l'article de Caceres et Vanhamme, 2003 p. 80.

chacun des échantillons. La moyenne de la distribution du bootstrap ne valant pas exactement l'effet indirect, un biais existe et est corrigé. Cette méthode permet de contourner le problème du pouvoir statistique (Edwards et Lambert, 2007) grâce à l'utilisation des intervalles de confiance. L'effet indirect sera confirmé à partir du moment où l'intervalle de confiance ne contient pas de zéro.

L'étude qualitative a mis en exergue plusieurs pistes pouvant expliquer les contradictions de la littérature et l'effet néfaste de l'implication organisationnelle, notamment affective alors même qu'elle est généralement considérée comme bénéfique. Certaines de ces pistes vont être maintenant étudiées. La première d'entre elles est relative au lien entre le workaholisme et l'implication organisationnelle, la seconde concerne l'interaction entre l'incivilité et l'implication organisationnelle et la dernière est relative au lien entre la distance et l'implication organisationnelle.

2.2.1 ANALYSE DES INTERACTIONS ENTRE WORKAHOLISME ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

La question du lien entre le workaholisme et l'implication organisationnelle se traduit par les questions suivantes :

- ✓ L'implication organisationnelle conduit-elle au workaholisme et donc par ce biais aurait-elle un effet néfaste sur l'épuisement professionnel ?
- ✓ Le workaholisme modère-t-il la relation qui existe entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel ?

Les liens qui vont être testés sont synthétisés dans la Figure 37.

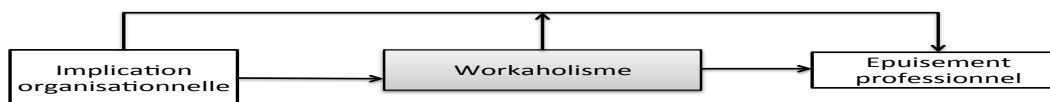


Figure 37 - Relation implication organisationnelle et workaholisme dans le développement de l'épuisement professionnel

Pour répondre à ces questions, plusieurs étapes sont nécessaires et chacune d'elles va faire appel à plusieurs techniques. Les deux échantillons seront utilisés. Contrairement à l'échantillon de l'APEC qui est similaire à celui décrit dans la première section de ce chapitre, celui de la CT se modifie en fonction des variables présentes dans l'équation. Dès lors, il convient de préciser à quelle population s'appliquent ces analyses.

Comparaison avec l'échantillon de référence : CT

L'échantillon est composé de 708 agents, ainsi 216 individus manquent par rapport à la population de référence. La répartition de ces agents est identique à celle de référence en ce qui concerne le genre. Une légère différence existe en ce qui concerne l'âge. C'est ainsi que les 45-54 ans ne représentent plus que 34% de la population contre 20,7 % pour les 25-35 ans. Les moyennes des différentes variables étudiées sont sensiblement identiques à celles de l'échantillon global. Cependant afin de s'en assurer, nous avons réalisé un test d'Hotelling. Ce test permet de tester l'égalité de ce sous échantillon par rapport à l'échantillon complet, et ceci sur plusieurs variables en même temps. Les résultats de ce test ne permettent pas de rejeter l'hypothèse d'égalité quant aux variables relatives à l'implication, au workaholisme et à la charge de travail (voir annexe 12). Par conséquent, les résultats de cet échantillon peuvent être considérés comme similaires à ceux de la population de référence.

Dans un premier temps nous nous concentrerons sur la question de la médiation puis, dans un second sur celle de la modération.

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE CONDUIT-ELLE AU WORKAHOLISME ET DONC PAR CE BIAIS AURAIT-ELLE UN EFFET NEFASTE SUR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ?

Deux aspects principaux vont être traités dans cette partie. Ainsi, avant de tester si le workaholisme peut être une variable médiatrice entre l'IO et l'épuisement professionnel, nous allons voir si l'implication organisationnelle peut conduire au workaholisme.

Étape 1. L'implication organisationnelle peut-elle conduire au workaholisme ?

Cette première étape va nous permettre de définir si l'implication organisationnelle peut effectivement conduire au workaholisme. Plus précisément, cela va nous permettre d'identifier les profils d'implication associés au workaholisme. Dans un deuxième temps, ces résultats seront précisés afin de savoir si les profils d'implication organisationnelle conduisent à des types de workaholisme différents.

Étape 1.a. L'implication organisationnelle : un antécédent du workaholisme ?

Pour répondre à cette question, un modèle probit a été utilisé. La Figure 38 présente la partie du modèle qui va être testé ici.

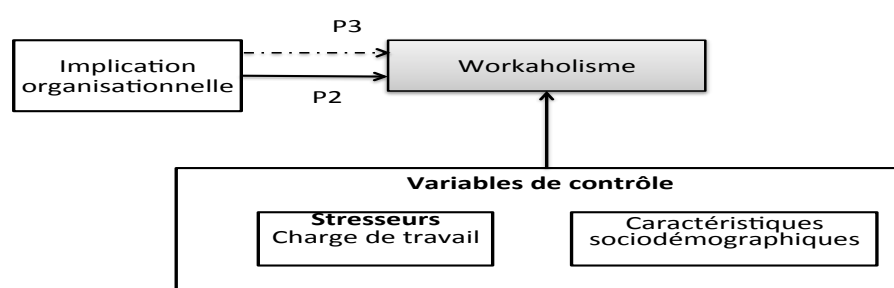


Figure 38 - L'implication organisationnelle : antécédent du workaholisme

Avant de présenter les résultats des estimations, les variables utilisées pour celles-ci vont être brièvement rappelées.

Variable dépendante : la variable WKB qui évalue le workaholisme est une variable binaire (1 = workaholique / 0 = non workaholique) calculée à partir des variables de workaholisme compulsif et excessif. Sont ici considérés comme workaholiques, les individus dont la moyenne standardisée de workaholisme compulsif ou de workaholisme excessif est strictement supérieure à 0.5.

Variable indépendante : Outre les profils d'implication organisationnelle (Le profil des non impliqués a été pris comme référence), d'autres variables ont été introduites. Il s'agit de :

- ✓ Variables de contrôle sociodémographiques (genre, statut de la fonction publique ou âge pour l'échantillon CT et genre, niveau d'étude, ancienneté et fonction d'encadrement pour l'échantillon APEC)
- ✓ Facteurs intrinsèques au travail comme la charge de travail. La charge de travail a été introduite puisqu'elle est suspectée comme pouvant influencer le workaholisme, notamment dans sa forme excessive.

Méthode d'estimation :

Deux types de distribution de probabilité permettent de tenir compte du fait que la variable à expliquer est binaire (Bazen et Sabatier, 2007). Il s'agit des modèles Logit et Probit. Le premier suit une loi logistique alors que le second suit une loi normale (Cahuzac, Bontemps, 2008). Ces deux lois sont très proches et ne diffèrent que par le fait que la loi normale décroît plus rapidement que la loi logistique. Les résultats donnés par l'une ou l'autre étant très proches, le choix du modèle importe peu (Bazen et Sabatier, 2007 ; Cahuzac, Bontemps, 2008). L'estimation de ce type de modèle est réalisée à partir du maximum de vraisemblance. Ainsi, contrairement à la méthode des moindres carrés qui avait pour objectif de minimiser la somme du carré des résidus, avec le maximum de vraisemblance, « *l'estimation doit donner les probabilités les plus proches possibles des choix réels* » (Bazen et Sabatier, 2007, p.115). Il s'agit donc de maximiser la vraisemblance.

Afin d'évaluer la qualité de l'estimation, deux techniques peuvent être envisagées (Bazen et Sabatier, 2007). Il s'agit du R^2 de McFadden ou pseudo R^2 et du tableau de contingence. Le R^2 de McFadden donne souvent de résultats assez faibles, c'est pourquoi il est souvent nécessaire de recourir au tableau de contingence. Il correspond à la somme des Y prédits sur la somme des Y observés multipliée par 100. Plus ce résultat est proche de 100, meilleure sera la qualité de la régression. Ce taux de prédiction correct doit être supérieur ou égal au taux naïf de 50% choisi comme seuil.

Si les coefficients servent à interpréter la significativité et le signe de la variable dans le modèle, il est nécessaire de calculer des effets marginaux afin de commenter le poids relatif de l'impact de chaque variable (Bazen et Sabatier, 2007, p.119).

Analyse des résultats

Le tableau 78 présente les résultats du modèle probit auquel nous avons eu recours pour estimer la probabilité d'être workaholique en fonction du profil d'implication organisationnelle auquel appartient un agent de la collectivité territoriale. La même chose a été réalisée pour les cadres sur l'échantillon général puis sur les échantillons masculins et féminins. Pour corriger l'hétéroscédasticité des estimations, une correction a été rajoutée à l'aide de la commande « *vce(robust)* » sous stata. Si nous nous sommes posés la question de l'endogénéité, celle-ci n'a pas pu être testée avec des variables dichotomiques en tant que variables explicatives. Nous avons donc essayé de tester l'endogénéité à partir des variables continues de l'implication organisationnelle. Ces estimations n'ont pas convergé.

Pouvoir explicatif des modèles

Si le pseudo R^2 est plutôt faible quelle que soit l'estimation analysée (0.2134 pour le CT, 0.2254 pour l'APEC, 0.2409 pour son échantillon masculin et 0.2182 pour son échantillon féminin), il est préférable de s'intéresser au taux de prédiction correct afin d'évaluer le pouvoir explicatif des modèles. Dès lors, ceux-ci sont tout à fait satisfaisants. En effet, nous pouvons conclure que pour 75,21 % des agents de la collectivité territoriale, le modèle *Probit* prédit correctement le workaholisme. Ce taux de prédiction correct est largement supérieur au taux naïf de 50 %. Des résultats semblables ont été trouvés pour l'échantillon de l'APEC. Ainsi, pour 76 % des cadres, le modèle *Probit* prédit correctement le workaholisme. Ce résultat est identique pour les hommes (76,03%) et proche pour les femmes (75,48%). Nous pouvons donc conclure que les modèles sont correctement prédits.

L'analyse de la significativité et des effets marginaux

En ce qui concerne l'échantillon de la collectivité territoriale, nous pouvons remarquer qu'aucune caractéristique sociodémographique n'est significative.

Plus la charge de travail est élevée, plus les agents risquent d'appartenir à un groupe de workaholiques.

Le lien à l'organisation, quant à lui, semble d'une manière générale pousser à adopter des comportements workaholiques. En effet, comparativement aux agents non impliqués, les IOCg ont 11.4 points de pourcentage de chances en plus d'être workaholiques, celles-ci sont

de 11.8 points lorsque l'individu a un profil d'IOCmalt. Elles passent ensuite à 13.7 points lorsque le profil d'implication est dominé par la dimension affective et à 14.7 points de pourcentage lorsque l'individu est impliqué. Le résultat n'est pas significatif pour les IONorm, probablement car ce profil se rapproche, dans le cas de la collectivité territoriale, d'un profil d'implication neutre.

Échantillon CT. Estimation WKB		Échantillon APEC. Estimation WKB		
		Général	Homme	Femme
Les caractéristiques sociodémographiques		Les caractéristiques sociodémographiques		
homme	-.020 (.05)	homme	-.016 (.092)	
statutA	.005 (.063)	NiveauEtude	-.000 (.035)	-.005(.042) .003 (.062)
statutB	-.010 (.047)	anciennete~t	-.006 (.033)	.002 (.042) -.0153 (.053)
Age	.002 (.002)	encadrement	.092** (.090)	101**(.124) .085 (.134)
Les facteurs intrinsèques au travail		Les facteurs intrinsèques au travail		
chargeWa	.181*** (.017)	chargeW	.216*** (.049)	.231***(.065) .207***(.071)
Le lien à l'organisation		Le lien à l'organisation		
IOCg	.114*(.065)	IOCg	.194*** (.161)	.060(.210) .321***(.243)
Implique	.147*(.08)	Implique	.257*** (.163)	.271***(.224) .227** (.238)
IOAcper	.137* (.079)	IOAcper	.055 (.15)	.006(.205) .105(.222)
IONorm	.097(.061)	IONorm	.172*** (.157)	.163**(.210) .167*(.240)
IOCmalt	.118*(.07)	IOCmalt	.188*** (.161)	.126(.224) .244***(.233)
Test de Wald	chi2(10) = 135.03***	Test de Wald	chi2(10) = 157.97***	chi2(9) = 97.60*** 79.23***
Pseudo R ²	0.2134	Pseudo R ²	0.2254	0.2409 0.2182
Taux de prediction correcte	75.21%	Taux de prediction correcte	76%	76.03% 75.48%
Log pseudolikelihood	-393.87322	Log pseudolikelihood	-522.62089	-292.47726 -225.41722

Note : sont présentés les effets marginaux et, entre parenthèse, les écarts-types.

*p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

Tableau 78 - Modèle probit pour la variable workaholisme binaire. Échantillon CT et APEC.

En ce qui concerne l'échantillon de l'APEC, les caractéristiques sociodémographiques sont, là aussi, globalement non significatives. Il faut cependant noter que, pour un cadre, le fait d'avoir des fonctions d'encadrement a un effet significatif positif sur le fait d'être

workaholique. Ceci est particulièrement vrai pour les cadres de sexe masculin. Ainsi, un cadre encadrant masculin a 10,1 point de pourcentage de chances de plus qu'un cadre masculin non encadrant d'être workaholique.

La charge de travail est, tout comme pour l'échantillon de la collectivité territoriale, significativement et positivement associée au fait d'être workaholique. Ainsi, plus la charge de travail augmente, plus la probabilité d'être workaholique augmente, avec un taux de 21.6 points de pourcentage.

Le lien à l'organisation joue, dans cet échantillon aussi, un rôle sur la probabilité d'être workaholique. Cependant, les résultats diffèrent en fonction du genre et des profils. Alors que le profil des IOACper était significativement associé avec la probabilité d'être workaholique (par rapport aux non impliqués) dans l'échantillon précédent, les résultats ne sont pas significatifs pour celui-ci. Pour un cadre, le fait d'être impliqué à son organisation avec une dominance normative, augmente la probabilité d'être workaholique de 17.2 points comparativement au fait de ne pas être impliqué, de 16.3 points lorsque le cadre est de sexe masculin et de 16.7 points lorsqu'il est de sexe féminin. Les profils d'implication continue (IOCg et IOCmalt) augmentent tous deux la probabilité d'être workaholique par rapport au fait de ne pas être impliqué. Ceci se vérifie surtout pour les femmes puisque ces profils ne sont pas significatifs pour les hommes. Ainsi, le fait d'appartenir au profil des IOCmalt, par rapport au fait de ne pas être impliqué, augmente la probabilité d'être workaholique de 24.4 points de pourcentage pour une femme. En ce qui concerne le profil des IOCg, la probabilité qu'un cadre féminin soit workaholique augmente de 32.1 points. Enfin, il faut noter que les impliqués ont eux aussi une probabilité plus importante que les non impliqués d'être workaholiques. Ainsi, un cadre masculin a 27.1 point de pourcentage de chances en plus d'être workaholique lorsqu'il appartient au groupe des impliqués que des non impliqués. Pour les femmes cadres, ce risque passe à 22.7 points de pourcentage.

Les résultats semblent donc converger vers le fait qu'un individu impliqué dans son organisation a davantage de chances d'être workaholique qu'un individu qui ne l'est pas, et ceci quelle que soit sa source d'implication et toute chose égale par ailleurs. Cependant, un profil d'implication continue a généralement des conséquences différentes d'un profil d'implication affective ou normative. Or, la variable dichotomique du workaholisme ne distingue ni les deux dimensions qui la composent, ni l'ampleur du workaholisme. Tous les

profils d'implication ne risquent donc pas d'aboutir à toutes les formes de workaholisme. Dès lors, la partie suivante va chercher à vérifier vers quel type de workaholisme ont plus de chances de conduire les différents profils d'implication.

Etape 1.b Quel profil d'implication organisationnelle pour quel type de workaholisme ?

Pour répondre à cette question, un modèle logit multinomial a été utilisé. Avant de présenter les résultats des estimations, les variables utilisées pour ce modèle vont être brièvement rappelées.

Variable dépendante : la variable WKcluster4 est une variable discrète à quatre modalités. Exposée dans la première section de ce chapitre, nous ne nous attarderons pas sur sa description. Rappelons juste qu'elle est composée d'un profil de workaholiques excessifs modérés (WKE), d'un profil de workaholiques compulsifs modérés (WKC), d'un profil de workaholiques forts (WK) et d'un profil de non workaholiques (NWK). Ce dernier groupe est pris comme référence pour les estimations qui suivent.

Variable indépendante : Outre les profils d'implication organisationnelle (le profil des non impliqués a été pris comme référence), d'autres variables ont été introduites. Il s'agit des mêmes que celles utilisées pour le modèle probit exposé précédemment.

Méthode d'estimation

Le workaholisme correspond maintenant à quatre variables binaires non ordonnées puisque, si trois des groupes peuvent être considérés comme ordonnés, le dernier ne l'est pas. En effet, il n'y a pas d'ordre entre les variables « wkcmmod » et « wkemod ».

Deux modèles peuvent être mobilisés pour estimer des variables discrètes à modalité multiple. Il s'agit du logit multinomial et du probit multinomial. **Le logit multinomial** repose sur l'hypothèse forte d'indépendance des alternatives non pertinentes (IAA) tel que :

$$\ln \left(\frac{P_{ij}}{P_{ij(0)}} \right) = \frac{V_{ij}}{V_{ij(0)}}$$

Cela signifie que la suppression ou l'ajout d'une alternative ne doit pas modifier les rapports de probabilité entre les alternatives.

En l'occurrence, nous avons ici contrôlé ce problème de manière instrumentale grâce à la répartition typologique du *workaholisme* en quatre groupes. Les choix sont donc indépendants.

Tout comme pour le modèle probit, il est nécessaire de calculer le taux de prédiction correct afin d'évaluer la qualité de l'estimation. Ce taux de prédiction correct doit ici être supérieur ou égal au taux naïf de 25 % puisque quatre choix sont possibles ($1/4 = 0.25$).

Par ailleurs, il sera là aussi nécessaire de calculer les effets marginaux puisque les coefficients ne servent qu'à interpréter le sens de la relation et la significativité.

Analyse des résultats

Les tableaux 79 (échantillon CT) et 80 (échantillon APEC) présentent les résultats du modèle logit multinomial. Les coefficients mesurent l'effet de la variable explicative sur la probabilité de choisir l'alternative (appartenir au groupe Wkmodéré ou au groupe WKcmodéré ou au groupe WK) par rapport au fait de ne pas appartenir au groupe des « *non workaholiques* », pris ici comme alternative de base. Pour corriger l'hétéroscédasticité des estimations, une correction a été rajoutée à l'aide de la commande « *vce(robust)* » sous stata. L'endogénéité ne peut être testée avec ce type de modèle. Nous allons voir successivement les résultats relatifs à l'échantillon CT puis ceux relatifs à l'échantillon APEC.

L'échantillon CT

Le tableau 79 présente les résultats du modèle logit multinomial de l'échantillon CT.

echantillon CT			
	WKE	WKC	WK
Les caractéristiques sociodémographiques			
homme	-,037 (.198)	,043 (.190)	,020 (.257)
statutA	,057 (.263)	,004 (.271)	,026 (.316)
statutB	,085** (.187)	-,032 (.188)	,031* (.236)
age	,000 (.009)	,000 (.010)	,000 (.011)
Les facteurs intrinsèque au travail			
chargeWa	0.123*** (.064)	-,039*** (.060)	,108*** (.105)
Le lien au travail			
IOCmodere	-,018 (.273)	,039 (.270)	,094*** (.326)
Implique	-,076 (.322)	,025 (.311)	,105* (.407)
IOAcper	,046* (.312)	,076** (.300)	,034 (.413)
IONorm	,053** (.242)	,031* (.243)	,066*** (.310)
IOCAIter	,032 (.302)	-,032 (.308)	,074 (.345)
Test de Wald	(chi2(30) = 254.17)		
taux de prédiction correcte	(50.69%)		
Log pseudolikelihood	(= -755.86285)		

Note : sont présents les effets marginaux et, entre parenthèse, les écarts-types.

*p<0,1, **p<0,005, ***p<0,001

Tableau 79 - *Modèle logit multinomial pour la variable workaholisme discrète à 4 modalités. Échantillon CT.*

Pouvoir explicatif du modèle

Le taux de prédiction correct permet d'évaluer le pouvoir explicatif du modèle. Avec un taux de prédiction correct de 50.69 %, ce modèle est satisfaisant. En effet, il est largement supérieur au taux de prédiction naïf de 25%.

Analyse de la significativité et des effets marginaux

L'appartenance à un groupe d'implication organisationnelle permet en partie d'expliquer l'appartenance à un groupe de « *workaholisme* ». Ainsi, les agents ayant un profil d'implication organisationnelle « IOAcper » ont plus de chance que les non impliqués d'être workaholiques modérés excessifs (WKE) ou compulsifs (WKC) que non workaholiques. Les individus présentant un profil d'implication organisationnelle à dominance normative (« *IONorm* »), ont plus de chance d'appartenir à un des trois groupes de workaholisme qu'au groupe des « *non workaholiques* ». Enfin, pour les personnes « *impliquées* » ou « *impliquées à dominance continue* » (qu'elle soit liée au manque d'alternative (*IOCAIt*) ou globale

(*IOCmod*)) la probabilité d'appartenir au groupe des « *workaholiques* » est plus forte que celle d'appartenir au groupe des « *non workaholiques* ».

L'analyse de la significativité et des effets marginaux permet de tirer les conclusions principales suivantes :

- Les profils d'implication à dominance affective, puis les profils d'implication à dominance normative ont en moyenne 5 points de pourcentage de plus que les non impliqués d'avoir un profil de workaholique modéré à dominance de travail excessif.
- Les profils d'implication à dominance affective ont, en moyenne, 7.5 points de pourcentage de plus que les non impliqués d'avoir un profil de workaholique modéré compulsif. Ils se différencient donc des profils d'implication à dominance normative qui n'ont, en moyenne, que 3 points de pourcentage de plus que les non impliqués d'appartenir à ce même profil de workaholisme.
- Les impliqués ont, quant à eux, en moyenne, 10 points de pourcentage de plus que les non impliqués d'appartenir au groupe des workaholiques.
- Avec environ 9 points de pourcentage de plus que les non impliqués, les IOCg ont davantage de chances d'être workaholiques que non workaholiques.

L'échantillon APEC

Le tableau 80 présente les résultats du modèle logit multinomial de l'échantillon APEC.

	APEC HOMMES			APEC FEMMES		
	WKE	WKC	WK	WKE	WKC	WK
Les caractéristiques sociodémographiques						
NiveauEtude	,022 (.130)	-,014 (.112)	-,007 (.126)	.032* (.180)	-,005 (.141)	-,008 (.165)
ancienneté	-,006 (.121)	,007 (.110)	,001 (.123)	,001 (.141)	,003 (.117)	-,013 (.137)
encadrement	.067** (.336)	-,058 (.310)	.042** (.349)	,059 (.425)	-,149 (.368)	.150*** (.411)
Les facteurs intrinsèques du travail						
ChargeWa	.045*** (.231)	-.204*** (.182)	.292*** (.239)	.027*** (.255)	-.195*** (.184)	.317*** (.295)
Le lien au travail						
Implique	-.175** (.716)	-.090*** (.651)	.377*** (.742)	-,142 (.684)	,031 (.568)	.176** (.642)
IOCg	-,065 (.534)	-,049*** (.500)	.172** (.566)	-,066 (.680)	-,128 (.608)	.278*** (.664)
IONg	-,152 (.504)	.007*** (.468)	.219*** (.543)	-,130 (.680)	,036 (.625)	.148* (.663)
IOAcper	-,029 (.453)	-,010 (.436)	.086* (.526)	-,043 (.560)	,023 (.490)	,040 (.571)
IOCMalt	-,007* (.524)	-,001** (.505)	,053 (.600)	-,091 (.666)	-,030 (.579)	.171* (.630)
test de Wald		161.36		chi2(27) =	121.72	
taux de prédiction correcte		49,53%			50,13%	
Log pseudolikelihood		-613,413			-447.4003	

Note : sont présentés les effets marginaux et, entre parenthèse, les écarts-types.

*p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

Tableau 80 - Modèle logit multinomial pour la variable workaholisme discrète à 4 modalités. Échantillon APEC.

Pouvoir explicatif du modèle

Le taux de prédiction correct permet d'évaluer le pouvoir explicatif du modèle. Avec un taux de prédiction correct de 49.53 % pour l'échantillon masculin et 50.13 % pour l'échantillon féminin, ces estimations sont satisfaisantes. En effet, elles sont largement supérieures au taux de prédiction naïf de 25%.

Analyse de la significativité et des effets marginaux

Si le fait d'encadrer une équipe augmente la probabilité d'appartenir au groupe des workaholiques tant pour les hommes que pour les femmes, cela augmente aussi la probabilité des hommes d'être workaholique excessif modéré (WKE).

Par ailleurs, plus le niveau d'études d'un cadre féminin augmente, plus ses chances d'appartenir au groupe WKE augmente.

La charge de travail augmente la probabilité d'appartenir au groupe des WKE et des WK mais diminue celle d'appartenir au groupe des WKC.

Enfin, l'appartenance à un groupe d'implication organisationnelle permet en partie d'expliquer l'appartenance à un groupe de « *workaholisme* ».

Ainsi, **les cadres masculins** ayant un profil d'implication organisationnelle « impliqués » ont plus de chances que les non impliqués d'appartenir au groupe des WK qu'au groupe des WKE ou des WKC. Les hommes impliqués normativement ont plus de chances d'appartenir au groupe des WK et des WKC que les non impliqués. Les IOACper ont plus de chances d'être workaholiques forts, tout comme les IOCg

Les cadres féminins ont, quant à elles, plus de chance d'appartenir au groupe des WK lorsqu'elles appartiennent au groupe des impliqués ou des impliqués à dominance continue que ce soit le groupe des IOCg ou celui des IOCmalt.

L'analyse de la significativité et des effets marginaux permet de tirer les conclusions principales suivantes :

- Les cadres masculins dont le profil est d'être « impliqué » ont 37.31 points de pourcentage de plus que les non impliqués d'appartenir au groupe des WK mais ils ont 17.53 points de pourcentage en moins d'appartenir à celui des WKE et 8.98 points en moins d'appartenir à celui des WKC. Pour les femmes la probabilité d'être workaholique fort en cas de profil impliqué augmente de 17.55 points de pourcentage.
- Les IONorm, lorsqu'ils sont de sexe masculin, ont 21.86 points de pourcentage de chances en plus d'appartenir au groupe des WK que les non impliqués.
- Les IOACper masculins ont quant à eux 8.62 points de chances en plus d'appartenir au groupe des WK que les non impliqués.
- Les IOCg masculins ont 17 points de pourcentage de chances en plus que les non impliqués d'être WK alors que les femmes IOCg en ont 27.82 en plus.
- Enfin, les IOCmalt féminins ont 17.14 points en plus que les non impliqués d'être WK.

Les profils d'implication semblent donc effectivement être associés à un type de profil workaholique particulier. La question que l'on peut se poser maintenant est relative à la deuxième étape. Le workaholisme est-il une variable médiatrice ?

Étape 2. Le workaholisme médiate-t-il la relation entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel ?

Pour répondre à cette question, nous avons réalisé des tests de médiation en utilisant les mêmes variables que précédemment. Il faut cependant noter que l'analyse de médiation ne peut se faire qu'avec la variable binaire du workaholisme (WKB), le recours à la variable discrète à quatre modalités étant impossible. Le test de médiatisation réalisé avec une variable médiatrice binaire nécessite de combiner la méthode des moindres carrés à un modèle *probit*. Après avoir obtenu les effets indirects, nous avons utilisé la méthode du *bootstrap* avec 500 réplifications.

Le test de la médiation a été réalisé sur les deux échantillons. Nous n'avons réalisé ce test qu'avec les variables dichotomiques d'implication significatives dans l'explication de l'épuisement professionnel. La Figure 39 schématise le modèle testé.

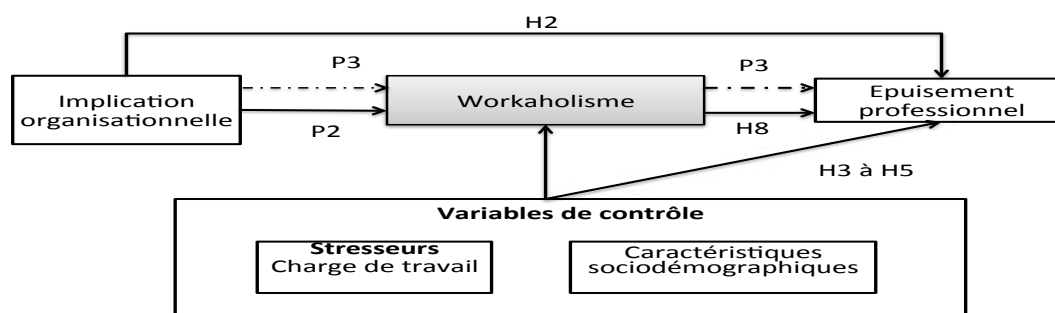


Figure 39 - Le workaholisme médiateur de la relation implication organisationnelle-épuisement professionnel

Concernant **l'échantillon de la collectivité territoriale**, les résultats sont nuancés. En effet, l'effet direct de la variable dichotomique « impliqué » sur l'épuisement professionnel étant non significatif, le test de médiation est compromis pour cette variable. Par ailleurs, un petit effet de médiation est trouvé pour la variable workaholisme dans la relation entre le profil d'implication IONorm et l'épuisement émotionnel et physique (voir tableau 81). Cet effet est confirmé par l'intervalle de confiance qui ne contient pas de 0. Cependant, les effets de médiation n'ont pas été confirmés pour l'épuisement cognitif et professionnel (les intervalles de confiance contiennent le 0).

IONorm	Echantillon CT							
	Epuisement émotionnel		Epuisement physique		Epuisement cognitif		Epuisement professionnel	
	Valeur	Intervalle confiance corrigé	Valeur	Intervalle confiance corrigé	valeur	Intervalle confiance corrigé	valeur	Intervalle confiance corrigé
Effet indirect	0.025	0.006 ; 0.054	0.037	0.005 ; 0.076	0.030	-0.005 ; 0.06	0.034	-0.004 ; 0.073
Proportion effet médiatisé	0.181		0.421		0.243		0.273	
Ratio indirect/direct	0.220		0.728		0.320		0.375	

Tableau 81 - Résultat des tests de l'effet de médiation du workaholisme dans la relation IONorm burnout. Echantillon CT.

Concernant l'échantillon de l'APEC, l'effet médiateur du workaholisme (WKB) diffère selon l'échantillon masculin ou féminin (voir tableau 82)

Pour les hommes cet effet médiateur est trouvé pour la relation qui lie les impliqués et les IONorm à l'épuisement émotionnel, physique cognitif et professionnel. Ce léger effet médiateur est confirmé par l'intervalle de confiance qui ne contient pas de 0. En ce qui concerne les femmes, cet effet médiateur est trouvé pour la relation qui lie les IOCmalt à l'épuisement physique et professionnel. Il faut cependant noter que les relations directes qui lient l'épuisement cognitif aux profils d'implication « Impliqués » (pour les hommes et les femmes) et « IONorm » (pour les femmes) étant non significatives, l'effet indirect n'a pas été testé. Il en est de même pour les relations qui lient ces mêmes profils d'implication à l'épuisement physique, professionnel et émotionnel des femmes ainsi qu'au lien entre l'épuisement émotionnel des femmes et l'IOCmalt. La proposition P3 ne peut donc être rejetée.

	Echantillon APEC hommes							Echantillon APEC femmes	
	Epuisement émotionnel		Epuisement physique		Epuisement cognitif	Epuisement professionnel		Epuisement physique	Epuisement professionnel
	Impliqué	IONorm	Impliqué	IONorm	IONorm	Impliqué	IONorm	IOCmalt	IOCmalt
Effet indirect	.0301	.019	.055	.035	.016	.048	.031	.050	.042
Intervalle confiance corrigé	.006 ; .066	.004 ; .057	.024 ; .096	.004 ; .083	.004 ; .047	.019 ; .088	.005 ; .074	.015 ; .105	.011 ; .094
Proportion effet médiatisé	.362	.142	.444	.367	.096	.399	.195	.251	.357
Ratio indirect/direct	.567	.166	.798	.581	.107	.664	.243	.335	.555

Tableau 82 - Résultat des tests de l'effet de médiation du workaholisme dans la relation entre profil d'implication et burnout. Echantillon APEC hommes-femmes.

Les résultats principaux relatifs au rôle médiateur du workaholisme dans la relation entre implication organisationnelle et épuisement professionnel sont résumés dans les figures suivantes.



Figure 40 - Le profil workaholisme excessif médiate partiellement la relation entre le profil des IONorm faible et l'épuisement physique et émotionnel. Echantillon de la collectivité territoriale

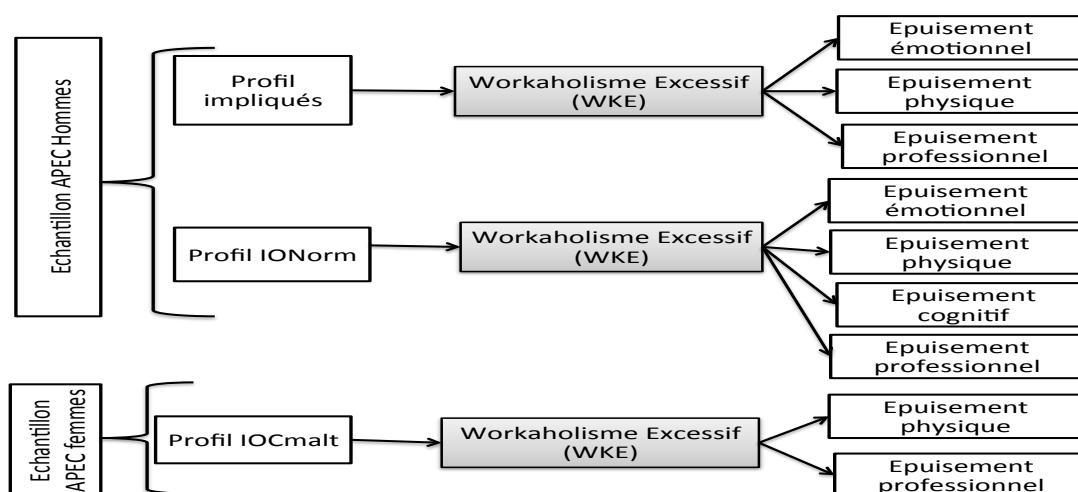


Figure 41 - Le workaholisme médiate partiellement la relation entre certains profils d'implication et l'épuisement professionnel

Maintenant que le premier type de lien pouvant unir l'implication organisationnelle et le workaholisme a été testé, notre intérêt peut se porter sur le second type de lien : celui de la modération.

LE WORKAHOLISME MODÈRE-T-IL LA RELATION QUI EXISTE ENTRE LES PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ?

Pour répondre à cette question, une régression linéaire multiple a été réalisée pour chacune des dimensions de l'épuisement professionnel, tant avec l'échantillon de la collectivité territoriale qu'avec celui de l'APEC. Un test de modération sera réalisé pour tester l'effet modérateur du workaholisme dans la relation entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. Le modèle testé ici peut être schématisé dans la figure suivante (Figure 42).

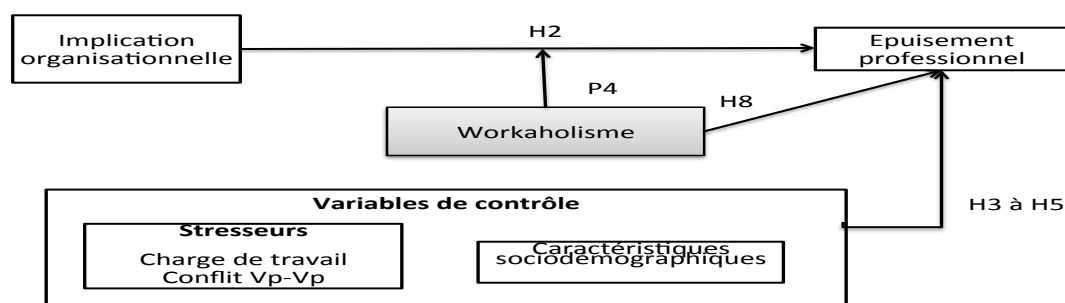


Figure 42 - Le modèle relatif à l'interaction du workaholisme et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel

Des analyses préliminaires ont été conduites et ont permis de vérifier la non violation de chacune des hypothèses qui sous-tendent la régression linéaire : la normalité de la distribution du terme d'erreur, l'indépendance des termes d'erreur, l'homoscédasticité et la linéarité. Pour corriger l'hétéroscédasticité des estimations, une correction a été rajoutée à l'aide de la commande *robust* sous stata. Pour pallier aux problèmes éventuels de multicollinéarité révélés par le test de Klein des variables multiplicatives ont été ajoutées à chacune des régressions, si nécessaire. Tout comme dans le modèle global, l'épuisement émotionnel a pris la forme d'une fonction logarithmique dans l'échantillon CT.

Avant de présenter les résultats des régressions, les variables utilisées pour ces estimations vont être rappelées.

Variables dépendantes : l'épuisement professionnel global et chacune des ses sous-dimensions.

Variables indépendantes : Outre les profils de workaholisme les profils d'implication, d'autres variables ont été introduites. Il s'agit de variables de contrôle et de variables modératrices.

- ✓ **La variable workaholisme** : il s'agit ici de la variable discrète à quatre modalités : WKcluster4. Le groupe des non workaholiques (NWK) a été pris comme référence pour les estimations qui suivent.
- ✓ **L'implication organisationnelle** est mesurée à partir des profils d'implication organisationnelle définis précédemment. Le profil des non impliqués est pris comme référence.
- ✓ **les variables de contrôle** : les variables sociodémographiques sont les mêmes que dans les estimations précédentes. Des variables de contrôle ont été rajoutées : la charge de travail pour les deux échantillons. Le conflit Vp-VP pour l'échantillon CT, et le soutien organisationnel pour l'échantillon APEC.
- ✓ **Les variables modératrices** : la multiplicative des groupes de workaholisme et des profils d'implication organisationnelle a été introduite.
- ✓ Les autres variables multiplicatives : elles ont été introduites suite aux tests de Klein pour corriger des problèmes éventuels de multicollinéarité. Il s'agit des multiplicatives « conflit VP-Vp et WK » (échantillon CT) ; « charge de travail et WK » (échantillon CT et APEC).

Pouvoir explicatif des modèles

Le tableau 83 présente les résultats des estimations relatifs à l'échantillon CT et le tableau 84 présente ceux de l'échantillon APEC. Chacun de ces modèles est globalement explicatif puisque l'hypothèse nulle du test de Fisher (F) est rejetée pour chacun d'eux.

Echantillon CT				
	Log Epuisement émotionnel	Epuisement Physique	Epuisement cognitif	Epuisement professionnel
Les caractéristiques sociodémographiques				
homme	.100** (.049)	-.164** (.075)	-,043 (.082)	-,025 (.079)
statutA	-,018 (.063)	-,134 (.091)	-,070 (.103)	-,104 (.097)
statutB	-,004 (.045)	-,047 (.072)	.190** (.079)	,040 (.072)
age	.004* (.002)	,001 (.003)	,005 (.004)	,005 (.004)
Les stressseurs				
chargeWa	,006 (.058)	,064 (.043)	-,021 (.045)	,007 (.043)
Vpvp	.265*** (.045)	.353*** (.043)	.303*** (.048)	.372*** (.047)
WKE	-,072 (.113)	,220 (.149)	,190 (.173)	,148 (.161)
WKC	-,024 (.131)	.499** (.198)	,167 (.219)	,303 (.216)
WK	,238 (.168)	.569** (.253)	,285 (.273)	,363 (.242)
Le lien à l'organisation				
IOCg	-,085 (.112)	,205 (.165)	,099 (.187)	,078 (.168)
Implique	-.290** (.119)	-,227 (.155)	-,256 (.162)	.333** (.166)
IOAcper	-.429*** (.102)	-,117 (.139)	-.295* (.165)	.384*** (.144)
IONorm	,081 (.098)	,128 (.110)	,133 (.137)	,134 (.131)
IOCmalt	,175 (.132)	.319* (.179)	.397** (.197)	.381** (.192)
Les variables modératrices				
WKEXIOCg	,256 (.166)	,057 (.256)	,110 (.277)	,224 (.259)
WKEXIimplique	.407** (.198)	,331 (.258)	.571* (.324)	.593** (.288)
WKEXIOAcper	,203 (.165)	-,124 (.241)	,107 (.277)	,112 (.252)
WKEXIONorm	,052 (.142)	-,077 (.194)	-,127 (.218)	-,049 (.209)
WKEXIOCmalt	-,194 (.182)	-,363 (.263)	-,443 (.288)	-,414 (.277)
WKCXIOCg	,130 (.205)	,011 (.307)	,139 (.347)	,174 (.334)
WKCXIimplique	,314 (.208)	,128 (.320)	,406 (.299)	,320 (.328)
WKCXIOAcper	,228 (.179)	-,132 (.286)	,286 (.309)	,136 (.287)
WKCXIONorm	,142 (.161)	-,257 (.237)	,181 (.272)	,021 (.258)
WKCXIOCmalt	,055 (.221)	,100 (.364)	-,072 (.436)	,101 (.359)
WKXIOCg	,198 (.193)	,443 (.315)	.631* (.338)	.604** (.296)
WKXIONorm	,075 (.192)	,075 (.308)	,253 (.335)	,198 (.291)
WKdXIOCmalt	,124 (.200)	,254 (.311)	,341 (.356)	,270 (.318)
WKXimplique	,106 (.234)	-,063 (.403)	,277 (.422)	,171 (.417)
WKXIOAcpe	.471* (.256)	,196 (.385)	,205 (.473)	,473 (.395)
L'autre variable multiplicative				
chargeXwk	-.271** (.088)			
_cons	,253 (.134)	-.332* (.175)	.531*** (.191)	.461** (.179)
N	691	695	691	697
R ² ajusté	,163	,367	,226	,322
Test de Fisher	F(30, 660) = 7.84***	F(29, 665) = 21.84***	F(29, 661) = 9.50***	F(29, 667) = 15.66***

Tableau 83 - Le workaholisme comme modérateur de la relation IO – burnout. Échantillon CT

L'échantillon CT

Si 32.2 % de la variation de l'épuisement professionnel s'expliquent par un changement des variables explicatives du modèle, cet effet diffère selon la sous-dimension de l'épuisement estimée. Ainsi, avec un R^2 ajusté de 36.7 % c'est la variation de l'épuisement physique qui s'appréhende le mieux, suivie par la variation de la lassitude cognitive (22.6%) et de l'épuisement émotionnel (16.3 %).

L'analyse des effets marginaux

Si les résultats sont différents d'une régression à l'autre, nous pouvons remarquer, que comparativement au profil des non impliqués, le profil des impliqués est associé à une diminution du *burnout*. Cet effet est significatif pour l'épuisement émotionnel et pour l'épuisement professionnel global.

Pourtant, si ce profil d'implication est négativement associé à l'épuisement professionnel, ce lien diffère et même s'inverse en situation de workaholisme excessif (WKE). Face à cette interaction, nous observons une hausse de l'épuisement émotionnel (+50.23% pour une hausse de 100%), de l'épuisement cognitif (0.571 unités) et de l'épuisement professionnel (0.593 unités).

Il en est de même pour le profil des IOAcper. Ainsi, si ce profil est négativement associé à l'épuisement émotionnel, cela s'inverse en cas de workaholisme fort (WK), l'épuisement émotionnel augmentant dans ce cas là de 60,16% pour une hausse de 100%.

Par ailleurs, un workaholisme fort exacerbe la relation qui unit le profil des IOCg et de l'épuisement cognitif (+0.631 unités) et professionnel (+0.604 unités).

En ce qui concerne les autres dimensions de l'épuisement, l'interaction de ces profils d'implication et de l'incivilité n'est pas significative.

Dès lors, il semble qu'un agent impliqué fortement dans son organisation supporte moins bien d'être workaholique, lorsque ce workaholisme est lié à un travail excessif, qu'un individu non impliqué. Par ailleurs, un agent fortement workaholique, va être plus facilement épuisé lorsqu'il est affectivement impliqué dans son organisation, même modérément, qu'un individu non impliqué, certainement car il prend plus les choses à cœur. Enfin, ce constat peut être réitéré pour les agents impliqués de manière continue à leur organisation. Ceci s'explique

peut être par le décalage que ces agents ressentent entre le lien qui les unit à leur organisation et ce qui les pousse à travailler.

L'échantillon APEC

Le tableau 84 présente les résultats de l'échantillon APEC.

	Echantillon APEC femmes				Echantillon APEC hommes			
	Epuisement émotionnel	Epuisement physique	Epuisement cognitif	Epuisement professionnel	Epuisement émotionnel	Epuisement physique	Epuisement cognitif	Epuisement professionnel
Les caractéristiques sociodémographiques								
NiveauEtude	-,054 (.042)	-.059* (.035)	-,062 (.041)	-.075** (.036)	,019 (.031)	-.091*** (.028)	-,048 (.030)	-.059** (.029)
trancheAge	-,047 (.034)	-.098*** (.032)	-,023 (.037)	-.074** (.032)	-,027 (.032)	-.091*** (.030)	-.071** (.031)	-.085*** (.030)
cadreencadrant	,086 (.093)	,081 (.090)	-.227** (.102)	-,010 (.085)	-.303*** (.090)	-.238*** (.078)	-.309*** (.087)	-.354*** (.082)
Les stressseurs								
chargeWa	-,024 (.038)	.177*** (.041)	.078* (.046)	.097** (.039)	,037 (.039)	.172*** (.036)	,044 (.042)	.121*** (.039)
WKE	-,313 (.309)	,143 (.308)	-,282 (.283)	-,119 (.275)	,099 (.272)	,318 (.256)	,385 (.279)	,351 (.274)
WKC	,078 (.309)	,032 (.356)	,038 (.291)	,077 (.308)	,445 (.294)	,348 (.275)	.469* (.277)	.524* (.297)
WK	,237 (.301)	,479 (.327)	,453 (.311)	,447 (.291)	,365 (.292)	.680** (.279)	,382 (.332)	.638** (.297)
Les ressources								
SoutienOrga	-.116* (.066)	-.234*** (.051)	-,057 (.068)	-.184*** (.052)	-.114** (.055)	-.174*** (.045)	-.176*** (.055)	-.201*** (.051)
IOAcper	-,238 (.266)	-,221 (.307)	-,131 (.278)	-,267 (.260)	,114 (.252)	-,336 (.209)	-,010 (.259)	-,140 (.231)
IOcmalt	-,216 (.276)	,016 (.428)	-.797** (.314)	-,385 (.293)	.607** (.267)	1.057*** (.315)	.790** (.375)	1.080*** (.286)
Implique	-,347 (.388)	,367 (.358)	,118 (.399)	,112 (.326)	,254 (.496)	.750*** (.266)	.741*** (.263)	.771*** (.271)
IOcg	-,152 (.377)	,198 (.311)	-,094 (.301)	,004 (.284)	.703** (.302)	.736** (.295)	,632 (.393)	.886*** (.332)
IONorm	,175 (.409)	-,061 (.473)	-,188 (.410)	-,032 (.481)	,100 (.319)	,258 (.370)	,322 (.342)	,295 (.381)
Les variables modératrices								
wkelXImplique	,409 (.465)	-,181 (.449)	,161 (.470)	,111 (.415)	-,378 (.564)	-.744** (.378)	-.920** (.359)	-.881** (.388)
wkelXImplique	,403 (.500)	,113 (.463)	-,274 (.560)	,088 (.427)	,029 (.563)	-,606 (.370)	-,409 (.412)	-,466 (.387)
wkXImplique	,333 (.478)	-,539 (.430)	-,148 (.503)	-,184 (.411)	,158 (.553)	-,204 (.353)	-,200 (.388)	-,127 (.359)
wkXIOA	-,306 (.377)	,303 (.408)	-,410 (.418)	-,069 (.377)	-,028 (.361)	.584* (.338)	,214 (.408)	,381 (.352)
wkelXIOA	-,159 (.373)	,217 (.410)	,000 (.377)	,060 (.358)	-,359 (.365)	,267 (.322)	,036 (.362)	,024 (.352)
wkelXIOA	,188 (.406)	-,033 (.421)	,057 (.395)	,086 (.373)	-,112 (.346)	.558* (.307)	,068 (.352)	,280 (.326)
wkXIONorm	-,264 (.491)	,191 (.514)	-,047 (.486)	,015 (.527)	,341 (.424)	-,085 (.438)	,205 (.458)	,157 (.455)
wkelXIONorm	-,072 (.494)	,569 (.539)	,251 (.492)	,367 (.543)	,102 (.423)	-,074 (.439)	,135 (.432)	,050 (.469)
wkelXIONorm	,085 (.535)	-,035 (.617)	,487 (.513)	,201 (.571)	,154 (.412)	-,083 (.446)	-,172 (.466)	-,053 (.478)
wkXIOcg	,329 (.462)	,083 (.376)	,497 (.403)	,400 (.362)	-,471 (.407)	-,323 (.380)	-,043 (.484)	-,359 (.416)
wkelXIOcg	-,206 (.498)	-,026 (.426)	,234 (.430)	-,001 (.425)	-,509 (.446)	-,345 (.420)	-,597 (.500)	-,594 (.472)
wkelXIOcg	,580 (.505)	,096 (.428)	,321 (.484)	,391 (.399)	-,467 (.414)	-,410 (.396)	-,234 (.471)	-,476 (.417)
wkXIOcmalt	-,237 (.381)	,152 (.481)	,495 (.424)	,209 (.379)	-,303 (.422)	-.839* (.441)	-,478 (.519)	-.736* (.413)
wkelXIOcmalt	.741* (.422)	,542 (.513)	1.238*** (.431)	1.041** (.404)	-,378 (.421)	-,435 (.434)	-,501 (.489)	-,558 (.441)
wkelXIOcmalt	,141 (.469)	,250 (.483)	.833* (.468)	,513 (.424)	-,009 (.393)	-.903** (.433)	-,660 (.474)	-.732* (.425)
Les autres variables multiplicatives								
wkXchargeW			-.294** (.147)					
_cons	,456 (.339)	-,531 (.371)	,099 (.337)	-,014 (.316)	-,445 (.295)	-.791*** (.261)	-,274 (.283)	-.685** (.282)
N	417	417	417	417	560	560	560	560
R ² ajusté	,057	,312	,090	,227	,069	,305	,115	,248
Test de Fisher	F(28, 388) = 2.31***	F(28, 388) = 9.33***	F(29, 387) = 2.66***	F(28, 388) = 6.78***	F(28, 531) = 2.64***	F(28, 531) = 13.99***	F(28, 531) = 4.53***	F(28, 531) = 9.62***

Tableau 84 - Le workaholisme comme modérateur de la relation IO – burnout. Échantillon APEC

Pouvoir explicatif des estimations

Si 24.8 % de la variation de l'épuisement professionnel masculin s'expliquent par un changement des variables explicatives du modèle, cet effet diffère selon la sous-dimension de l'épuisement estimée. Cette variation est de 23 % pour l'échantillon féminin. Avec un R^2 ajusté de 31.2 % c'est la variation de l'épuisement physique féminin (30.3% pour les hommes) qui s'appréhende le mieux. Les variations des deux autres sous-dimensions s'expliquent moins bien. Ainsi, la variation de la lassitude cognitive (9 % pour les femmes, 11.5 % pour les hommes) et de l'épuisement émotionnel (5.7% pour les femmes, 6.9 % pour les hommes) est bien plus faible.

L'analyse des effets marginaux

L'analyse de la modération dans l'échantillon APEC soulève quatre constats principaux :

- ✓ Si le profil des IOACper est négativement associé à l'épuisement physique des hommes, en cas de workaholisme lié à la dimension excessive (WKE) ou de workaholisme fort (WK), cette relation devient positive. Ce constat est identique à celui réalisé pour l'échantillon de la collectivité territoriale. Dès lors, il semble qu'un cadre fortement workaholique, va être plus facilement épuisé lorsqu'il est affectivement impliqué dans son organisation, même modérément, qu'un individu non impliqué, certainement car il prend plus les choses à cœur.
- ✓ Si le profil des impliqués masculins est positivement associé à l'épuisement, cette relation s'inverse en cas de workaholisme compulsif pour l'épuisement cognitif et professionnel. Ce résultat est plutôt surprenant. En effet, alors qu'une forte implication semble nocive, les tendances compulsives de workaholisme vont permettre à l'individu de se sentir mieux. Ceci s'explique peut-être par le fait que cette tendance compulsive est plutôt faible ou alors par le fait qu'elle est cohérente avec une forte implication. Le workaholisme compulsif et la forte implication des cadres se justifient peut-être mutuellement.
- ✓ Des relations similaires sont trouvées en ce qui concerne l'épuisement physique des hommes et le profil des IOCmalt. Ainsi, si les IOCmalt sont associés à une augmentation de l'épuisement physique, cela s'inverse en cas de workaholisme

excessif. Si ce résultat peut paraître surprenant, il s'explique peut être par le fait que le workaholisme donne une raison aux cadres de rester dans l'organisation.

- ✓ A l'inverse, si le profil des IOCmalt féminins est négativement associé à l'épuisement cognitif, cette relation s'inverse et devient positive en cas de workaholisme compulsif. Cette interaction entre le workaholisme compulsif et le profil des IOCmalt féminins est associée à une augmentation de l'épuisement professionnel.

Les résultats des deux échantillons ne permettent donc pas de rejeter complètement la proposition 4.

La Figure 43 synthétise les résultats de l'échantillon CT concernant la modulation du workaholisme dans la relation entre implication organisationnelle et épuisement professionnel.

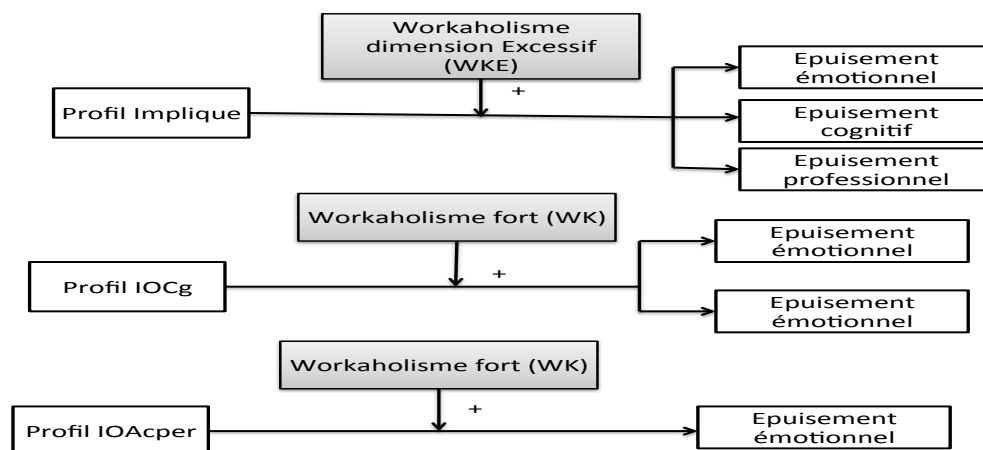


Figure 43 - Implication organisationnelle-workaholisme : modulation. Echantillon CT

La Figure 44 synthétise ces mêmes résultats pour l'échantillon masculin de l'APEC.

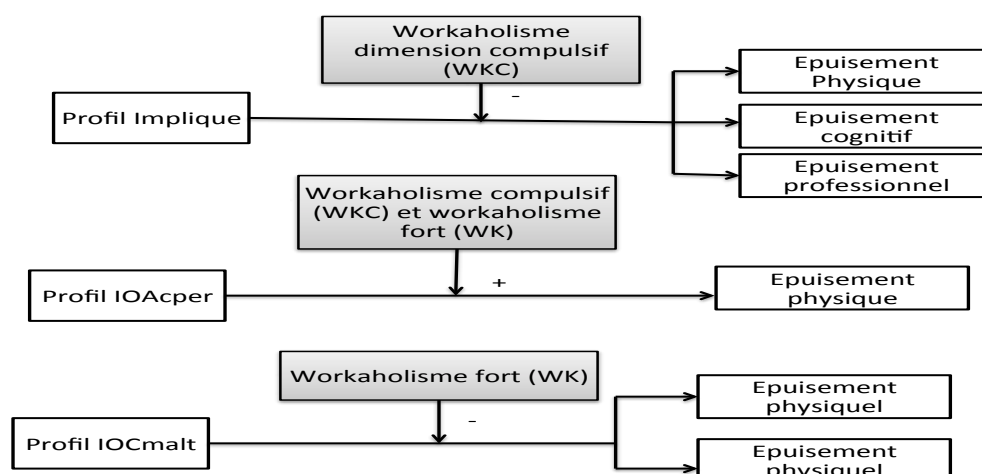


Figure 44 - Implication organisationnelle-workaholisme : modération. Echantillon APEC Masculin

La Figure 45 synthétise ces mêmes résultats pour l'échantillon féminin de l'APEC.

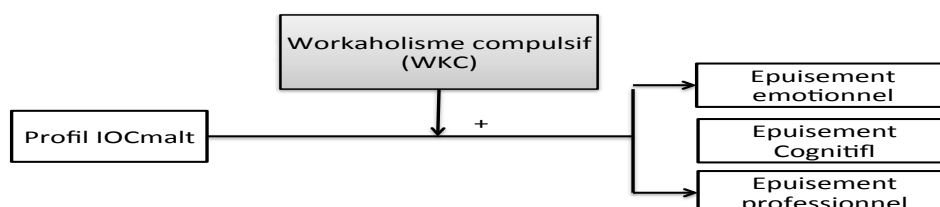


Figure 45 - Implication organisationnelle-workaholisme : modération. Echantillon APEC féminin

Dans cette partie, nous avons vu que conformément aux résultats de l'analyse qualitative, certains profils d'implication pouvaient conduire au workaholisme et médier la relation entre ces profils et le *burnout*. Par ailleurs, nous avons testé l'effet modérateur du workaholisme et avons pu observer un effet de modération, particulièrement pour les profils les plus impliqués.

Nous allons maintenant nous intéresser au lien qui unit incivilité et implication organisationnelle.

2.2.2 INCIVILITÉ ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

La question du lien entre l'incivilité et l'implication organisationnelle se traduit par la question suivante :

L'incivilité est-elle perçue différemment selon le profil d'implication organisationnelle ?

Cela pousse à se demander si l'incivilité peut être perçue de manière plus négative par des individus fortement impliqués, notamment affectivement puisque ceux-ci se sentiraient trahis. En effet, ils ressentiraient un déséquilibre dans leur relation à l'organisation puisque s'impliquant envers elle, celle-ci ne leur rendrait pas.

Pour répondre à cette question, une régression linéaire multiple a été réalisée pour chacune des dimensions de l'épuisement professionnel, à partir de l'échantillon de la collectivité territoriale. Un test de modération sera réalisé pour tester l'effet modérateur de l'incivilité dans la relation entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. Le modèle testé est présenté dans la Figure 46.

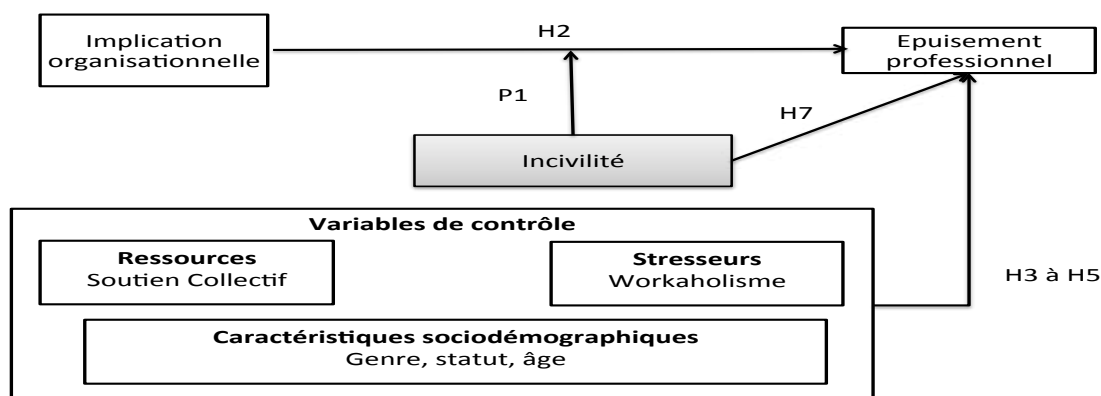


Figure 46 Le modèle relatif à l'interaction de l'incivilité et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel

Des analyses préliminaires ont été conduites et ont permis de vérifier la non violation de chacune des hypothèses qui sous-tendent la régression linéaire : la normalité de la distribution du terme d'erreur, l'indépendance des termes d'erreur, l'homoscédasticité et la linéarité. L'hétéroscédasticité des estimations a été corrigée⁷³. Pour pallier aux problèmes éventuels de multicollinéarité révélés par le test de Klein des variables multiplicatives ont été ajoutées à

⁷³ La correction a été réalisée à l'aide de la commande *robust* sous STATA.

chacune des régressions. Elles n'ont été conservées qu'en cas de significativité. Tout comme dans le modèle global, l'épuisement émotionnel a pris la forme d'une fonction logarithmique.

Avant de présenter les résultats des régressions, les variables utilisées pour ces estimations vont être rappelées.

Variables dépendantes : l'épuisement professionnel global et chacune des ses sous-dimensions.

Variables indépendantes : Outre l'incivilité et les profils d'implication, d'autres variables ont été introduites. Il s'agit de variables de contrôle et de variables modératrices.

- ✓ **La variable incivilité** a été dichotomisée. Ainsi, sont considérés comme étant victimes d'incivilité les agents dont la moyenne standardisée de cette variable est strictement supérieure à 0.5.
- ✓ **L'implication organisationnelle** est mesurée à partir des profils d'implication organisationnelle définie précédemment. Le profil des IOnorm est pris comme référence. En effet ce profil s'il est dominé par la dimension normative reste proche d'un profil neutre.
- ✓ **les variables de contrôle :** les variables socio démographiques suivantes ont été incluses dans les régressions : le genre, l'âge et le statut de la fonction publique occupée par les agents. En dehors de ces variables, ont été ajoutées à ces régressions d'autres variables de contrôle. Il s'agit des variables liées au workaholisme et de celles liées au soutien social. L'implication pouvant conduire au workaholisme, il convient donc de contrôler les effets du workaholisme afin de s'assurer que les effets de l'implication sont bien réels. Par ailleurs, les variables de soutien social ont été introduites. Le soutien social est en effet une ressource qui peut à la fois expliquer l'implication mais aussi l'épuisement professionnel (ou plutôt son absence) notamment en situation d'incivilité.
- ✓ **Les variables modératrices :** la multiplicative de l'incivilité dichotomisée et de chacun des profils d'implication organisationnelle a été introduite.

Pouvoir explicatif des modèles

Le tableau 85 présente les résultats des estimations des 4 modèles réalisés. Chacun de ces modèles est globalement explicatif puisque l'hypothèse nulle du test de Fisher (F) est rejetée pour chacun d'eux.

Echantillon de la collectivité territoriale				
	Log. Epuisement émotionnel	Epuisement Physique	Epuisement cognitif	Epuisement professionnel
Les caractéristiques sociodémographiques				
Homme	.062 (.055)	-.054 (.085)	.027 (.097)	.020 (.092)
statutA	.075 (.064)	.103 (.104)	.016 (.121)	.095 (.107)
statutB	.0883* (.046)	.042 (.079)	.190** (.088)	.127 (.078)
age	.001 (.002)	-.002 (.004)	.004 (.005)	.001 (.004)
Les stressseurs				
harceléb	.113 (.093)	.040 (.131)	.017 (.150)	.097 (.145)
WKE	.168*** (.055)	.431*** (.087)	.300*** (.096)	.394*** (.090)
WKC	.227*** (.058)	.619*** (.100)	.458*** (.109)	.567*** (.099)
WK	.368*** (.061)	1.375*** (.110)	1.036*** (.127)	.223*** (.110)
Les ressources				
soutPro	-.029 (.054)	-.003 (.036)	.012 (.042)	.003 (.038)
soutSup	-.046 (.059)	-.136*** (.042)	-.076* (.045)	-.102** (.041)
soutColl	-.433*** (.071)	-.004 (.039)	.034 (.046)	-.095** (.042)
soutRh	-.123* (.067)	.025 (.037)	.014 (.047)	-.001 (.039)
soutRp	.072 (.076)	.000 (.040)	-.046 (.043)	-.004 (.039)
IOCg	-.131 (.077)	.178 (.135)	-.008 (.143)	.034 (.133)
Implique	-.178* (.094)	-.261* (.135)	-.137 (.163)	-.253* (.148)
NonImplique	-.155** (.068)	-.108 (.109)	-.192 (.120)	-.184* (.110)
IOAcper	-.410*** (.082)	-.248* (.148)	-.371** (.153)	.438*** (.139)
IOCmalt	-.043 (.077)	.111 (.142)	.096 (.156)	.058 (.142)
Les ressources				
IOCgXinciv	.137 (.152)	.314 (.251)	.468* (.270)	.412 (.259)
ImpliqueXinciv	.109 (.163)	.609** (.293)	.457 (.316)	.478 (.309)
IOAXinciv	.077 (.168)	.502* (.277)	.368 (.344)	.400 (.276)
IOCmaltXinciv	-.016 (.160)	.331 (.229)	.244 (.285)	.272 (.256)
nonImpXinciv	.100 (.134)	.136 (.201)	.137 (.231)	.125 (.194)
Les variables multiplicatives				
supXrp	.036* (.021)			
_cons	1.002*** (.152)	-.479** (.188)	-.585*** (.210)	-.535** (.187)
N	557	557	557	557
R ² ajusté	.241	.328	.186	.303
Test de Fisher	F(24, 532) = 11.69	F(23, 533) = 17.20***	F(23, 533) = 7.39	F(23, 533) = 14.94***

Tableau 85 - Analyse de l'incivilité comme variable modératrice dans la relation IO- burnout. Échantillon CT.

Si 30.3 % de la variation de l'épuisement professionnel s'expliquent par un changement des variables explicatives du modèle, cet effet diffère selon la sous-dimension de l'épuisement estimée. Ainsi, avec un R^2 ajusté de 32.8 % c'est la variation de la lassitude physique qui s'appréhende le mieux, suivie par la variation de l'épuisement émotionnel (24.1%) et enfin celle de la lassitude cognitive (18.6%).

L'analyse des effets marginaux

Si les résultats sont différents d'une régression à l'autre, nous pouvons remarquer, que comparativement au profil des IONorm, le profil des IOACper est associé à une diminution de l'épuisement professionnel, et ceci sur chacune des dimensions. Pourtant, si cette dimension de l'implication a un effet négatif sur l'épuisement professionnel, celui-ci diffère et même s'inverse en situation d'incivilité. Ainsi, les personnes appartenant au profil des IOACper sont plus sensibles aux actes d'incivilité et déclarent un niveau d'épuisement physique plus élevé. Dès lors, l'augmentation d'une unité de l'interaction entre le profil des IOACper et la variable incivilité augmente l'épuisement physique de 0.502 unités (par rapport aux IONorm).

Ce constat est identique pour les impliqués. L'épuisement physique des impliqués augmente de 0.609 en cas d'incivilité alors que ce profil était négativement associé à cette dimension de l'épuisement (-0.261 par rapport au profil des IONorm).

En ce qui concerne les autres dimensions de l'épuisement, l'interaction de ces profils d'implication et de l'incivilité n'est pas significative.

Par ailleurs, l'incivilité exacerbe l'épuisement cognitif des IOCg (+0.468)

Ces analyses ont permis de répondre à la question posée au début de la présente partie. Dès lors, nous pouvons affirmer que l'incivilité vient modifier la relation qui unit l'implication organisationnelle à l'épuisement professionnel. Elle a donc un effet modérateur sur la relation entre implication organisationnelle et épuisement professionnel. Nous ne pouvons donc pas rejeter P1.

Par ailleurs, elle est perçue différemment selon le profil d'implication organisationnelle. Il semble donc que les agents les plus impliqués, ceux affectivement impliqués mais aussi ceux impliqués de manière continue, soient plus sensibles aux violences qu'ils peuvent subir au travail que les agents ayant une implication neutre. Ces résultats sont discutés plus précisément dans le chapitre suivant.

La Figure 47 présente les principaux résultats relatifs à l'interaction de l'implication organisationnelle et de l'incivilité dans le développement de l'épuisement professionnel.

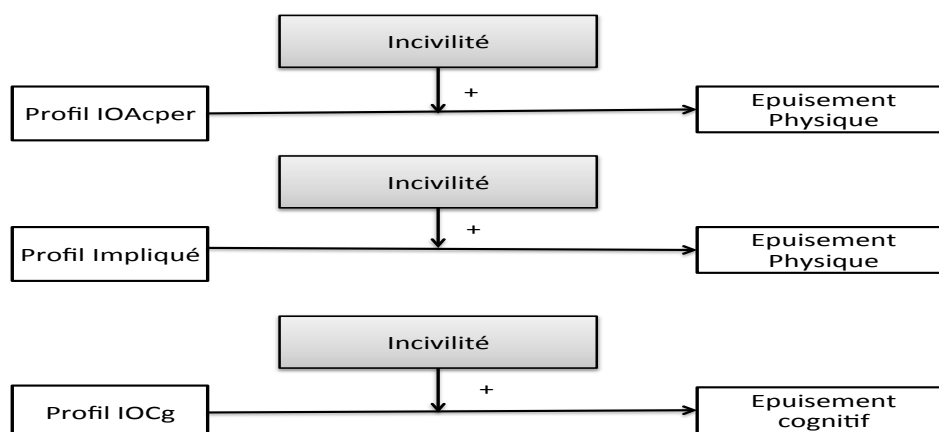


Figure 47 - Implication organisationnelle-incivilité : modération. Echantillon CT

Nous allons maintenant nous intéresser au lien qui unit distance et implication organisationnelle.

2.2.3 DISTANCE ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

L'étude qualitative a mis en exergue l'idée selon laquelle l'implication organisationnelle, notamment son excès, pouvait être nocive à partir du moment où elle conduisait à une absence de distance organisationnelle. Ceci pose la question suivante :

L'absence de distance organisationnelle est-elle une variable médiatrice entre les profils
d'implication organisationnelle et le *burnout* ?

Le modèle relatif à cette question peut être synthétisé dans la figure suivante :

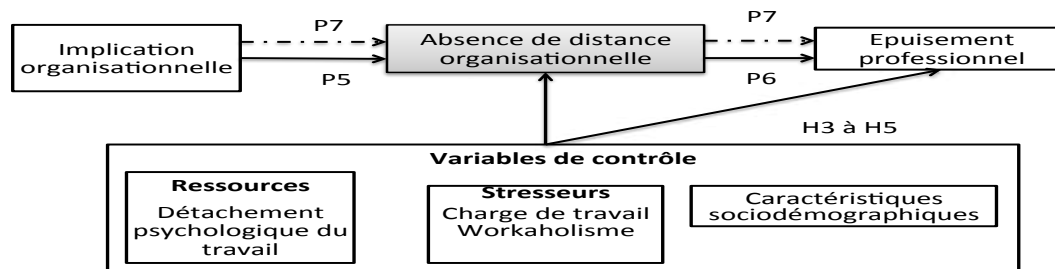


Figure 48 - L'absence de distance organisationnelle médiateur de la relation implication organisationnelle-épuisement professionnel

Pour répondre à cette question et avant de tester l'effet médiateur, nous avons réalisé une régression multiple expliquant l'absence de distance organisationnelle à partir des profils d'implication organisationnelle et d'un certain nombre de variables de contrôle.

La variable dépendante: L'absence de distance organisationnelle suit ici une fonction logarithmique.

Les variables indépendantes : outre les profils d'implication organisationnelle, des variables de contrôle ont été ajoutées. Il s'agit des mêmes variables sociodémographiques que dans les estimations antérieures, de certains stresseurs (charge de travail, et les profils de workaholisme), de ressources (détachement du travail) et de variables multiplicatives ajoutées suite à un test de Klein.

Les résultats sont présentés dans le tableau 86. Ces régressions permettent de mettre en avant les profils d'implication qui expliquent l'absence de distance organisationnelle. Ceci permet de ne tester l'effet de médiation que sur ces profils. Ainsi, nous pouvons observer que le profil des IOACper est positivement associé à l'absence de distance organisationnelle, tout comme le profil des impliqués et des IOnorm. La proposition P5 ne peut donc être rejetée.

Echantillon APEC			
	Général	Femmes	Hommes
Log absence de distance organisationnelle			
Les caractéristiques sociodémographiques			
homme	.090*** (.028)		
NiveauEtude	-,010 (.011)	-,022 (.021)	-,004 (.013)
trancheAge	,010 (.011)	,006 (.017)	,013 (.014)
cadreencadrant	,013 (.029)	-,015 (.045)	,033 (.038)
Les stressseurs			
chargeWa	-,020 (.013)	-,006 (.019)	-.030* (.017)
WKE	,095 (.050)	,012 (.074)	.159** (.067)
WKC	.161*** (.046)	,096 (.066)	.212*** (.063)
WK	.168*** (.055)	,076 (.083)	.250*** (.074)
Les ressources			
detachement	-.058*** (.015)	-.077*** (.022)	-.046** (.021)
IOAcper	.235*** (.045)	.280*** (.068)	.201*** (.061)
IOCmalt	,085 (.050)	,055 (.073)	,109 (.070)
Implique	.372*** (.047)	.430*** (.072)	.317*** (.062)
IOCg	,083 (.052)	,079 (.078)	,078 (.070)
IONorm	.317*** (.048)	.292*** (.076)	.318*** (.062)
_cons	.413*** (.095)	.484*** (.150)	.464*** (.119)
N	977	417	560
R ² ajusté	,146	,134	,129
Test de Fisher	F (14, 962) = 15.96***	F(13, 403) = 7.77***	F(13, 546) = 8.39***

Tableau 86 - Estimation de l'absence de distance organisationnelle échantillon APEC

Test de l'effet de médiation

Nous avons réalisé des tests de médiation en utilisant les mêmes variables que précédemment. Il faut cependant noter que la variable absence de distance organisationnelle est maintenant la variable médiatrice et que la variable dépendante est relative au *burnout* et donc à ses sous-dimensions. Les estimations réalisées dans la première partie de cette section et expliquant le *burnout* n'ayant présenté de résultats significatifs que pour l'épuisement cognitif des femmes et l'épuisement cognitif, émotionnel et physique de l'échantillon global, les effets médiateurs de l'absence de distance organisationnelle ne seront testés que sur ceux-là. L'analyse de la médiation sera réalisée à partir du test de Sobel dont les résultats seront confrontés aux résultats obtenus grâce à la méthode du *bootstrap* réalisée avec 1000 répliques.

L'effet médiateur de l'absence de distance organisationnelle dans la relation entre les profils d'implication organisationnelle identifiés et le *burnout* est présenté dans le tableau 87.

Aucun effet médiateur significatif n'a été trouvé pour les femmes. En effet, le test de Sobel se révèle non significatif et les intervalles de confiance estimés par le *bootstrap* contiennent le zéro.

Des effets médiateurs ont cependant été trouvés dans l'échantillon global. Ces résultats méritent des précautions puisque cet échantillon n'est pas vraiment représentatif des cadres de moins de 50 ans.

L'absence de distance organisationnelle médiatise légèrement la relation qui lie les profils des impliqués à dominance normative à l'épuisement cognitif et émotionnel. Il en est de même pour les profils impliqués et IOACper. La proposition P7 ne peut donc être rejetée.

Echantillon APEC												
Echantillon global									Echantillon Femmes			
	Epuisement cognitif			Epuisement émotionnel			Epuisement professionnel			Epuisement cognitif		
	IONorm	Impliqué	IOACper	IONorm	Impliqué	IOACper	IONorm	Impliqué	IOACper	IONorm	Impliqué	IOACper
Test de Sobel (effet indirect)	.058	.068	.043	.058	.068	.043	.039	.046	.029	.053	.077	.05
Z	2.367**	2.405**	2.287**	2.345**	2.382**	2.267**	1.804	1.821	1.768	1.508	1.572	1.515
Intervalle de confiance	.012 ; .113	.143 ; .124	.011 ; .089	.013 ; .11	.013 ; .127	.008 ; .087	-.002 ; .085	-.007 ; .096	-.002 ; .068	-.009 ; .190	-.009 ; .190	-.002 ; .127
Proportion effet médiatisé	.405	1.205	-.265	.449	5.767	-1.709						
Ratio Indirect/direct	.68	-5.886	-.21	.815	-1.21	-0.146						

Tableau 87 Résultat des tests de l'effet de médiation de l'absence de distance organisationnelle dans la relation entre profil d'implication et burnout. Echantillon APEC.

Ces résultats peuvent être synthétisés dans la Figure 49.



Figure 49 - L'absence de distance organisationnelle médiatise partiellement la relation entre le profil d'implication et burnout. Echantillon masculin APEC

Le tableau 88 synthétise les résultats relatifs aux tests des hypothèses et propositions.

	Rejet des hypothèses ?
Les hypothèses	
<p>H1 Le niveau d'épuisement professionnel diffère en fonction du profil d'implication</p> <p>H1a. Les individus qui présentent un profil d'implication à dominance affective ou normative modérée ont le niveau d'épuisement professionnel le plus faible.</p> <p>H1b. Les individus qui présentent un profil d'implication à dominance normative élevée ont un niveau d'épuisement professionnel élevé.</p> <p>H1c. Les individus les plus fortement impliqués ont un niveau d'épuisement professionnel élevé.</p> <p>H1d. Les individus qui présentent un profil d'implication à dominance continue ou qui sont non impliqués présentent le plus fort niveau d'épuisement professionnel.</p>	<p>Partiellement rejetée (Non rejetée pour affective, et rejetée pour normative) Non rejeté</p> <p>Rejetée</p> <p>Non rejetée</p>
<p>H2. L'appartenance à un profil d'implication autre que celui des non impliqués est associée à l'épuisement professionnel</p> <p>H2a : Le profil d'implication à dominance affective est associé négativement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués</p> <p>H2b : le profil des impliqués (implication élevée sur toutes les dimensions) est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués</p> <p>H2c : Le profil d'implication normative faible est associé négativement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués</p> <p>H2d : le profil d'implication normative élevée est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués</p> <p>H2e : Le profil d'implication à dominance continue général est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués,</p> <p>H2f : Le profil d'implication continue liée aux manques d'alternatives est associé positivement à l'explication de l'épuisement professionnel, comparativement aux individus non impliqués</p>	<p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p> <p>Rejetée</p> <p>Non rejeté</p> <p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p>
<p>H3 : Les stressseurs sont positivement associés à l'épuisement professionnel</p> <p>H3a : La charge de travail est positivement associée à l'épuisement professionnel</p> <p>H3b : Le conflit vie professionnelle-vie privée (VP-vp) est positivement associée à l'épuisement professionnel</p>	<p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p>
<p>H4 : Les ressources sont négativement associées à l'épuisement professionnel</p> <p>H4a : L'utilité du travail est négativement associée à l'épuisement professionnel</p>	<p>Non rejetée</p>

<p>H4b : Le soutien collectif est négativement associé à l'épuisement professionnel</p> <p>H4c : Le support organisationnel perçu est négativement associé à l'épuisement professionnel</p> <p>H4d : L'exemplarité du manager est négativement associée à l'épuisement professionnel</p> <p>H4e : L'empathie du manager est négativement associée à l'épuisement professionnel</p> <p>H4f : Le management participatif est négativement associé à l'épuisement professionnel</p> <p>Les caractéristiques sociodémographiques</p> <p>H5a : Plus le niveau de responsabilité (ou d'éducation) est élevé plus le niveau d'épuisement professionnel est élevé</p> <p>H5b : Les plus jeunes sont associés à un épuisement professionnel plus élevé que les individus les plus âgés</p> <p>H6a : Le stress ressenti lors d'un changement est associé positivement au développement de l'épuisement professionnel</p> <p>H6b : La confiance ressentie lors d'un changement est associée négativement au développement de l'épuisement professionnel</p> <p>H6c : La colère ressentie lors d'un changement est associée positivement au développement de l'épuisement professionnel</p> <p>H7 : L'incivilité est positivement associée au développement de l'épuisement professionnel</p> <p>H8 : Le workaholisme est positivement associé à l'épuisement professionnel</p> <p>H9 : Le détachement psychologique du travail est négativement associé à l'épuisement professionnel.</p>	<p>Rejetée sauf pour sout.coll. et sout.sup.</p> <p>Non rejetée</p> <p>Rejetée</p> <p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p> <p>Rejetée</p> <p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p>
Les propositions	
<p>P.1 : L'incivilité modère le lien entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel (Cette modération diffère en fonction des profils d'implication)</p> <p>P.2 : Le fait d'être impliqué dans son organisation, par rapport au fait de ne pas l'être, est associé positivement au workaholisme.</p> <p>P3 : Le workaholisme médiate la relation qui lie implication organisationnelle et épuisement professionnel.</p> <p>P.4 : Le workaholisme modère le lien entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel.</p> <p>P5 : Le fait d'être impliqué dans son organisation (profil d'implication affective, normative et élevée), par rapport au fait de ne pas l'être est associé positivement au développement de l'absence de distance organisationnelle</p> <p>P6 : L'absence de distance organisationnelle est associée positivement au développement de l'épuisement professionnel.</p> <p>P7 : L'absence de distance organisationnelle médiate la relation entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel</p>	<p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée mais médiatisation partielle</p> <p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p> <p>Non rejetée</p>

Tableau 88 - Synthèse des résultats relatifs aux tests d'hypothèses et propositions.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Dans ce chapitre, nous avons étudié le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel en analysant les liens directs et indirects la reliant à l'épuisement professionnel.

Pour réaliser cela, nous avons mobilisé deux bases de données distinctes. La première correspondait à un échantillon d'agents d'une même collectivité territoriale alors que la seconde regroupait des cadres appartenant à des organisations différentes et situés sur tout le territoire français. Les caractéristiques relatives à chacune de ces bases de données ont été décrites dans ce chapitre.

Ensuite, nous avons testé chacune des hypothèses et propositions définies dans les chapitres précédents. Celles-ci ont été testées dans des modèles distincts permettant de répondre à des questions différentes. Chacune des analyses a été réalisée à partir des profils d'implication organisationnelle. En effet, le recours aux profils d'implication permet de capter l'hétérogénéité entre les individus sur les différentes dimensions de l'épuisement professionnel.

Après avoir analysé le rôle direct de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel, tout en contrôlant un certain nombre de variables identifiées préalablement comme étant importantes, nous avons analysé les liens indirects unissant l'implication organisationnelle à l'épuisement professionnel. Ces relations indirectes ont été étudiées à partir des liens de l'implication organisationnelle et de trois variables identifiées dans l'étude qualitative présentée dans le chapitre quatre. Afin de mieux comprendre l'épuisement professionnel, nous avons analysé les liens relatifs à l'implication organisationnelle et au workaholisme, à l'incivilité et à l'absence de distance organisationnelle.

Pour mener nos différentes analyses, nous avons eu recours à des méthodes statistiques différentes. Chaque méthode mobilisée a été expliquée lors d'un encadré méthodologique. Les résultats obtenus lors de ces analyses vont être discutés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 6 DISCUSSION GÉNÉRALE : PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL, DES RELATIONS SUBTILES

SECTION 1. DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AU BURNOUT 383

- 1.1. LES DIMENSIONS DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE.....383
- 1.2. LES PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE IDENTIFIÉS385
- 1.3. QUELS NIVEAUX D'EXPÉRIENCE POUR QUEL PROFIL D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ?389
- 1.4. L'EXPLICATION DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL392

SECTION 2. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET *BURNOUT* : LES RELATIONS INDIRECTES 399

- 2.1. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : UNE RESSOURCE NATURELLEMENT PROTECTRICE ?..399
- 2.2. LIEN À L'ORGANISATION ET WORKAHOLISME ?405
- 2.3. LIEN À L'ORGANISATION ET ABSENCE DE DISTANCE ORGANISATIONNELLE413

SECTION 3. MISE EN PERSPECTIVE..... 415

- 3.1. PROFILS D'IMPLICATION ET CARACTERISTIQUES : SYNTHÈSE415
- 3.2. LA THÉORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES.....420
- 3.3. LA PRISE EN COMPTE DU TEMPS.....421

INTRODUCTION DU CHAPITRE 6

L'objectif de cette recherche était d'examiner le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel. Pour pouvoir répondre à cet objectif, différentes études ont été menées.

La première, qualitative, a utilisé la technique des récits de vie auprès de dix cadres en situation d'épuisement professionnel pour explorer le rôle de la relation unissant le cadre à son organisation. L'objectif de cette étude, était de comprendre les contradictions de la littérature quant au rôle, notamment indirect, de l'implication organisationnelle. Un certain nombre de pistes et de variables ont donc été identifiées.

La deuxième étude, quantitative, s'est fondée sur deux bases de données distinctes afin d'examiner le rôle direct et indirect de l'implication organisationnelle dans le développement du *burnout*.

L'objet de ce chapitre est de mettre en perspective les résultats issus de ces études et de les discuter au regard de chacun d'eux et de la littérature. Notre propos sera décomposé en trois sections principales.

Dans la première, notre intérêt se portera d'abord sur l'implication organisationnelle pour ensuite développer son rôle dans l'explication de l'épuisement professionnel. Dans la seconde section, nous expliquerons les résultats relatifs aux relations indirectes qui lient profils d'implication organisationnelle et épuisement professionnel. Enfin, dans la troisième section, nous mettrons en perspectives ces résultats.

SECTION 1. DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AU BURNOUT

Dans cette section, nous discuterons de quatre points principaux. Les deux premiers concernent directement l'implication organisationnelle. Ils sont relatifs aux dimensions de l'implication organisationnelle et aux profils d'implication identifiés. Le troisième, quant à lui, correspond aux caractéristiques des différents profils d'implication sur certaines variables. Enfin, le dernier est relatif à l'explication de l'épuisement professionnel.

1.1. LES DIMENSIONS DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Dans le premier chapitre de ce travail doctoral, nous avons présenté les différentes dimensions composant l'implication organisationnelle telle qu'elle est définie par Allen et Meyer (1996). Celle-ci est donc composée de la dimension affective (IOA), de la dimension normative (ION) et de la dimension continue (IOC). Les dimensions normative et continue font encore l'objet de discussion dans la littérature. En validant nos échelles de mesure, nous nous inscrivons directement dans ces débats. Nous allons donc maintenant aborder la question relative à la dimension normative puis celle relative à la dimension continue.

Dans la littérature, **la dimension normative** est parfois remise en cause car elle éprouve des difficultés à se distinguer de la dimension affective (Randall *et al.*, 1990 ; Neveu, 1994 ; Ko *et al.*, 1997). Pourtant, ces deux dimensions se différencient dans nos deux échantillons. En effet, l'implication organisationnelle normative se sépare clairement des autres dimensions tant dans les analyses factorielles exploratoires que dans les analyses factorielles confirmatoires. En ce qui concerne les corrélations, nous pouvons noter que si l'ION est effectivement fortement corrélée à l'IOA (env.0.50), cette corrélation reste acceptable. Par ailleurs, elle reste moins importante que celle qui relie l'IOA et l'IOCper (Implication organisationnelle continue liée aux coûts perçus) dans l'échantillon de la collectivité territoriale (0.53).

Initialement envisagée comme n'étant qu'une seule dimension, la double facette de la **dimension continue** a été mise en avant par la littérature (McGee et Ford, 1987 ;

Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber, 2005). Dès lors, la dimension continue se séparerait en une dimension continue liée aux coûts perçus par l'individu s'il devait quitter l'organisation (IOCper) et une dimension liée au manque d'alternative dont dispose l'individu s'il souhaite partir (IOCmalt). Les analyses que nous avons menées sur deux traductions distinctes de l'échelles de mesure d'Allen et Meyer (1996) (Belghiti-Mahut et Briole, 2004 ; Bentein *et al.*, 2005 ; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002) confirment cette double dimensionnalité.

Pourtant, Meyer et ses collègues (Meyer *et al.*, 2002 ; Powell et Meyer ; 2004) remettent en cause cette double facette et encouragent l'abandon de la dimension la plus négative (celle liée au manque d'alternative) estimant qu'elle ne fait pas partie du noyau central de l'implication. Il est vrai que cette dimension se distingue des autres. Nos résultats montrent qu'elle est corrélée négativement à l'ION et à l'IOA sur les deux échantillons alors que la dimension relative aux coûts perçus est positivement liée à ces deux dimensions. Ces résultats sont conformes à ceux trouvés dans la littérature (Panaccio et Vandenberghe, 2009 ; Singlhamber *et al.*, 2002).

De la même façon, ces deux sous-dimensions sont corrélées différemment aux autres construits. La dimension liée au manque d'alternative (IOCmalt) se révèle ainsi être une dimension plus négative que celle liée aux coûts perçus. C'est ainsi que l'IOCmalt est plus fortement, et positivement corrélée aux stressseurs (charge de travail, conflit Vp-VP, Incivilité et *workaholisme*) que l'IOCper. La différence est encore plus marquée s'agissant des variables de soutien. En effet, l'IOCmalt présente une corrélation négative avec le soutien organisationnel perçu, avec celui des RH et du supérieur alors que l'IOCper est positivement liée au soutien organisationnel perçu, à celui des représentants du personnel et négativement au soutien collectif. Ces résultats rappellent ceux de Panaccio et Vandenberghe (2009).

Si l'IOCmalt reflète l'aspect le plus négatif de l'implication organisationnelle, abandonner cette dimension, qui reflète le mécontentement des individus, comme le préconisent Meyer et ses collègues (Meyer *et al.*, 2002 ; Powell et Meyer, 2004), ne nous semble pas judicieux. En effet, comme le souligne Vandenberghe et ses collègues (2007, 2009), cette dimension reflète un réel lien à l'organisation, même si ce lien n'est pas souhaité et est contraint par l'absence d'opportunité extérieure.

La Figure 50 synthétise les relations entre les dimensions de l'implication organisationnelle.

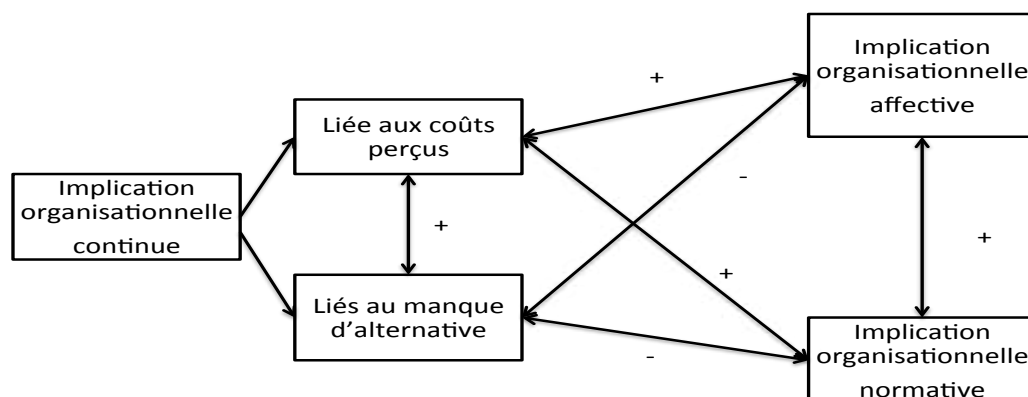


Figure 50 - Relation implication organisationnelle et workaholisme dans le développement de l'épuisement professionnel

1.2. LES PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE IDENTIFIÉS

Nous avons identifié six profils d'implication organisationnelle dans les deux études quantitatives. Ceux-ci sont résumés dans le tableau 89.

	Impliqués	Non Impliqués	IOACper	IOCg	IOCmalt	IONorm
CT	ION-IOA .IOCper	Négatifs sur toutes les dimensions	Dominance IOA suivi d'IOCper, plus faible	Dominance IOCmalt, suivi d'IOCper plus faible	IOCmalt seul	ION modéré. Les autres dimensions sont proches de zéro.
APEC						ION élevé et seul

Tableau 89 - Les profils d'implication organisationnelle identifiés dans ce travail

Si les six profils que nous avons identifiés sont quasiment identiques entre l'échantillon relatif à la collectivité territoriale et celui collecté avec l'APEC, certains d'entre eux se distinguent de ceux identifiés dans la littérature. Nous allons voir que le nombre et le type de profils identifiés diffèrent en fonction des données.

Si Meyer et Herscovitch (2001) avaient, théoriquement, déterminé huit profils d'implication organisationnelle, ceux-ci n'ont pas véritablement trouvé d'écho empirique (Wasti, 2005 ;

Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012). En réalité, sur les huit études de la littérature réalisant une approche par profil, seules deux d'entre elles traitent des huit profils. Pour ces deux études, les profils ont été construits à partir de la médiane et ont donc été déterminés *a priori* (Gellatly *et al.*, 2006 : Markovits *et al.*, 2007). Les recherches, ayant fait émerger les profils des données grâce à une analyse par clusters ou par profil latent en ont identifié entre cinq et sept (Wasti, 2005 ; Somers, 2009 ; 2010 ; Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012). Le tableau 90 résume les profils obtenus dans les études utilisant l'analyse par cluster ou l'analyse par profil latent.

	Analyse par cluster				Analyse par profil latent		Analyse par cluster de ce travail doctoral	
	Wasti (2005) Etude1	Wasti (2005) Etude2	Somers (2009)	Somers (2010)	Stanley <i>et al.</i> ⁷⁴ , (2009)	Meyer, Stanley et Parfyonova, (2012)	Echant. CT	Echant. APEC
Impliqués	X	X	X	X	X	X	X	X
Non impliqués	X	X	X	X	X	X	X	X
IOA dominant	X	X		X	X			
IOC dominant	X	X	X	X	X	X	X	X
IOA/ION dominant	X	X	X	X	X	X		
Impliqués modérés/ neutre	X				X	X		
IOA-IOC dominants			X	X			X (cper)	X (cper)
IOC-ION dominants		X		X				
Non impliqué modéré						X		
Neutre à dominance Normative							X	
ION dominant								X
IOCmalt dominant							X	X
Nombre de profils	6	6	5	7	6	6	6	6

Tableau 90 - Comparaison des profils d'implication des recherches antérieures et de ce travail doctoral

⁷⁴ In Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012

Si les profils des impliqués, des non impliqués et des impliqués de manière continue générale (IOCg) se retrouvent dans toutes les études, les résultats sont plus variés concernant les autres profils. Nos résultats se distinguent de ceux de la littérature sur deux aspects principaux. Le premier est relatif à la dimension normative et l'autre à la dimension continue.

- ✓ Deux types de profil d'implication à dominance normative ont été mis en exergue par nos résultats.
 - Le premier, identifié dans l'échantillon de la collectivité territoriale, peut s'apparenter à un profil neutre à dominance normative. Ce profil présente des niveaux proches de zéro sur chacune des trois autres dimensions et un niveau relativement faible voire modéré (0.47) sur la dimension normative.
 - Le second, identifié dans l'échantillon APEC, est un profil d'implication normative pure. Il présente un niveau assez élevé d'implication normative alors que les autres dimensions sont toutes négatives.

Ce résultat se différencie clairement des recherches antérieures. En effet, le profil d'implication à dominance normative n'a jamais été identifié empiriquement. C'est d'ailleurs pour cette raison que Wasti (2005) a avancé l'idée selon laquelle ce profil n'était peut être que théorique et n'était peut être pas réaliste. Wasti explique en effet que même si les dimensions affective et normative sont distinctes, la dimension normative découle de l'affective grâce au sentiment de réciprocité. Ainsi, un individu se sent lié par un sentiment de réciprocité lorsqu'il vit des expériences positives au travail. Les deux profils à dominance normative qui ressortent de nos études remettent clairement en cause cela puisqu'aucun d'eux n'est associé à la dimension affective. Cette différence, par rapport aux études antérieures, pourrait être liée à une spécificité française. En effet, la dimension normative correspond à une obligation morale ressentie par les individus envers l'organisation (Meyer *et al.*, 1996). Or, ce sens du devoir revêt un sens tout particulier en France. En effet, à en croire d'Iribarne (1989), les français ont un sens du devoir très prononcé fixé par la coutume. Selon cet auteur, les responsabilités, si elles sont fixées par l'usage, sont propres à la catégorie à laquelle l'individu appartient. Dès lors, il n'est pas étonnant que le profil normatif pur soit identifié dans l'échantillon des cadres. En effet, cette catégorie est supposée être particulièrement loyale envers son organisation (Bouffartigues, 2001).

- ✓ Le fait d'avoir distingué les deux sous-dimensions de l'implication organisationnelle continue produit des impacts dans la définition des profils d'implication.
- Le profil des impliqués identifié dans nos deux échantillons se différencie des études antérieures. En effet, dans les études précédentes, ce profil regroupe les trois dimensions de manière élevée. Pour notre part, seules trois des quatre dimensions sont élevées. La quatrième, plutôt faible, correspond à la dimension IOCmalt. Une distinction très nette s'opère donc entre les deux facettes de la dimension continue. En effet, la dimension liée aux coûts perçus (IOCper) est associée aux trois autres dimensions et se distingue donc de celle liée au manque d'alternative (IOCmalt). Ceci n'est pas surprenant. En effet, la dimension liée aux coûts perçus est – comme nous l'avons déjà vu – considérée comme plus positive, plus bénéfique que la dimension liée au manque d'alternative (Stinglhanber, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhanber, 2005).
- Ce même constat peut être réitéré pour le profil des IOA-IOC. En effet, dans nos échantillons, l'IOA est systématiquement associée à la dimension continue liée aux coûts perçus, sans être associée à celle liée au manque d'alternative.
- Toujours du fait de cette double dimensionnalité, nous avons vu apparaître deux types de profils continus. Le premier est général et regroupe les deux sous-dimensions alors que le deuxième ne tient compte que de la dimension liée au manque d'alternative. Ceci confirme donc clairement la distinction des deux sous-dimensions de la facette continue qui, bien qu'elles se rejoignent dans le profil des IOC, se séparent à bien des égards.

Il faut toutefois noter, que certains profils manquent.

- Nous n'avons pas obtenu de profil à dominance purement continue liée aux coûts perçus. Ceci s'explique certainement par le fait que ce type

d'implication, à la fois motivationnelle et instrumentale, se développe avec le temps (Il faut en effet du temps pour que l'individu ait accumulé suffisamment d'avantages pour avoir plus à perdre en partant qu'en restant). Cette dimension n'est pas nécessairement néfaste et, le fait qu'elle se développe dans le temps l'associe généralement à d'autres profils. Nous observons d'ailleurs, que ce profil s'associe toujours au moins à un des trois autres types d'implication, faisant pencher vers une implication bénéfique (IOA et ION) ou vers une implication plus néfaste (IOCmalt).

- Nous n'observons pas de profils avec une implication vraiment élevée sur au moins trois des quatre dimensions et qui pourraient correspondre à un profil d'individu impliqué de manière excessive (moyenne standardisée au moins égale à 2 ou 2.5). Un tel profil ne semble pas avoir encore été identifié. Ceci s'explique très certainement par la rareté de ce type de profil et la taille insuffisante de nos échantillons pour que ces individus sortent du lot.
- Nous n'avons pas obtenu d'implication à dominance purement affective. Dans le cas de la collectivité territoriale, nous expliquons cela par le fait que les agents ont eu à faire face à beaucoup de difficultés, ce qui a certainement fait évoluer leur profil d'implication. Dans le cas de l'échantillon de l'APEC, nous observons une domination de la dimension normative qui dévoile une importance de la loyauté vis-à-vis de l'organisation, peut être plus pertinente dans le cas de cadres. Il faut noter que cette prépondérance de la loyauté est aussi présente dans le cas du profil impliqué de l'échantillon CT.

1.3. QUELS NIVEAUX D'EXPÉRIENCE POUR QUEL PROFIL D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ?

La comparaison des moyennes par profil d'implication sur les variables principales de l'étude dévoile des résultats plus ou moins concordants avec la littérature.

- ✓ **Les profils des IOACper** présentent, dans les deux échantillons, les plus faibles niveaux d'épuisement. Ces résultats sont concordants avec la littérature qui associe les profils d'implication à dominance affective à des niveaux de stress plus faibles (Wasti 2005). Par ailleurs ils présentent un niveau faible d'incivilité (échantillon CT), de workaholisme excessif (échantillon CT et APEC) et de workaholisme compulsif (échantillon APEC). Ceci est concordant avec l'idée selon laquelle des individus dont l'implication organisationnelle est affective et modérée vivent des expériences professionnelles agréables, positives, et ne sont pas aliénés par leur travail (Meyer, Irving et Allen, 1998).
- ✓ Les profils d'implication affichant les plus hauts niveaux d'épuisement professionnel sont ceux à **dominance continue** (IOCg et IOCmalt). Ces résultats sont concordants avec la littérature qui associe ce type de profil à plus de plaintes liées à la santé (Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012).
- ✓ Contrairement aux résultats de Wasti (2005), les **non impliqués** sont associés à moins de *burnout* que les individus présentant un profil à dominance continue. Ceci s'explique soit par un engagement important de ces individus envers leur profession, soit par le fait qu'étant détachés de leur organisation, ils prennent moins à cœur les stressseurs auxquels ils font face.
- ✓ En ce qui concerne **les impliqués**, les résultats sont plus ou moins surprenants et diffèrent selon l'échantillon et les profils d'implication comparés :
 - Les impliqués affichent des niveaux de *burnout* inférieurs aux profils d'implication continue. Ces résultats sont cohérents dans nos deux échantillons et avec la littérature (Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012).
 - Dans l'échantillon APEC, les impliqués présentent un niveau de *burnout* plus fort que les IOACper. Ce résultat, s'il peut paraître surprenant, reste cohérent avec ceux de Wasti (2005) ou de Somers (2009).

De tels niveaux d'épuisement peuvent s'expliquer à partir du workaholisme. En effet, nous observons un niveau de workaholisme compulsif plus important pour les impliqués que pour les autres profils, tant dans l'échantillon CT que dans l'échantillon

APEC. Or, le workaholisme est associé à davantage d'épuisement professionnel (Schaufeli, Taris et Rhenen, 2008).

Par ailleurs, il faut noter que dans l'échantillon CT, le profil des impliqués affiche un niveau d'incivilité élevé. Ce résultat est surprenant. En effet, face au danger ressenti, les individus menacés devraient réagir en diminuant leur niveau d'implication organisationnelle. Or, ce profil présente le plus haut niveau d'implication sur les trois dimensions les plus bénéfiques de l'IO. Il faut toutefois noter qu'aucune des dimensions n'est négative, il est donc tout à fait possible que les individus de ce profil aient augmenté leur implication continue en réaction aux actes d'incivilité subis afin de rétablir un équilibre. Ceci pourrait expliquer la présence des dimensions continues qui pourraient avoir augmenté suite à ces actes d'incivilité. En effet, l'organisation n'assurant plus son rôle de sécurité, le contrat psychologique (Robinson et Rousseau, 1994) qui lie l'individu à son organisation se déséquilibre et provoque une inégalité que l'individu doit rétablir (Arnold 1996, Coyle-Shapiro, 2002) en diminuant son implication organisationnelle (Lester, Turnley, Bloodgood et Bolino, 2002; Bunderson, 2001; Robinson & Rousseau, 1994). Nous avons vu dans la partie qualitative que cette évolution ne se faisait pas instantanément. Dès lors, si ce profil semble en inadéquation avec ce niveau d'incivilité, c'est certainement car il est en train d'évoluer.

- ✓ **Les IONorm**, quant à eux, présentent des niveaux de *burnout* supérieurs aux IOACper et aux non impliqués mais inférieurs aux impliqués de manière continue. Ceci peut s'expliquer en portant une attention particulière aux autres variables analysées. En effet, nous observons que ces profils ont plus de mal à se détacher psychologiquement de leur travail que les IOACper ou que les non impliqués. Par ailleurs, ils éprouvent significativement plus de difficultés à prendre de la distance avec leur entreprise que les impliqués de manière continue ou que les non impliqués. De la même façon, ils présentent des niveaux de workaholisme assez élevés dans l'échantillon APEC. Ces résultats s'expliquent sans doute par le type d'état d'esprit qui lie ces individus à leur organisation. En effet, ils ont un sens du devoir et de la loyauté (Meyer et Allen,

1991,1996) extrêmement élevé qui les pousse sans doute à adopter des comportements workaholiques et les empêche de prendre du recul.

1.4. L'EXPLICATION DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Dans la première estimation, nous avons souhaité expliquer l'épuisement professionnel à partir de l'implication organisationnelle mais aussi à partir d'un certain nombre d'autres variables. Certaines d'entres elles sont issues de la littérature et endossent le rôle de variables de contrôle (il s'agit par exemple de la charge de travail, du conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle, des différentes formes de support social et des caractéristiques sociodémographiques), les autres sont issues de l'étude qualitative et ont été intégrées afin d'évaluer leurs interactions avec l'implication organisationnelle (il s'agit, par exemple du *workaholisme*, de l'incivilité, des variables de distance). Nous allons donc ici particulièrement nous pencher sur les liens directs de l'implication et de ces variables dans l'explication de l'épuisement professionnel. Ainsi, après avoir discuté du rôle des profils d'implication organisationnelle, nous nous focaliserons successivement sur le rôle de l'incivilité, du workaholisme et des variables de distance pour enfin évoquer brièvement les résultats des variables de contrôle.

LE RÔLE DIRECT DES PROFILS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

De manière générale, les résultats relatifs au rôle de l'implication organisationnelle dans l'explication de l'épuisement professionnel montrent que s'il est préférable d'être impliqué affectivement à son organisation plutôt que non impliqué, ceci est moins vrai lorsque l'implication est d'une autre nature ou trop importante. Il serait donc préférable de ne pas être impliqué plutôt que :

- ✓ de l'être trop,
- ✓ ou d'avoir une implication normative élevée,
- ✓ ou encore d'avoir une implication essentiellement continue, particulièrement si elle est imprégnée de la dimension liée au manque d'alternative.

Ces résultats sont plus ou moins cohérents avec ceux observés dans la littérature. Chacun des résultats relatifs au profil d'implication va être comparé avec les résultats de la littérature.

Les résultats relatifs aux profils à dominance affective et continue sont cohérents avec ceux de la littérature.

- ✓ Les profils à dominance affective sont négativement liés à l'explication de l'épuisement émotionnel (échantillon CT) et de l'épuisement professionnel (échantillon APEC féminin). Ces résultats sont cohérents avec les études menées qui observent une relation négative entre l'IOA et l'épuisement émotionnel (Schmidt, 2007 ; Grawitch, Trares et Kohler, 2007 ; King et Sethi, 1997) et le cynisme (Schmidt, 2007 ; Richardson, Burke et Martinussen, 2006).
- ✓ De manière générale, les profils à dominances continues (IOCg et IOCmalt) sont positivement liés aux dimensions de l'épuisement professionnel. Ceci est cohérent avec les résultats relatifs aux liens entre la dimension continue de l'implication et l'épuisement (King et Sethi, 1997).

Les résultats les plus surprenants sont relatifs aux profils d'implication normatifs (les IONorm) et à celui des impliqués de l'échantillon masculin de l'APEC. En effet, ces deux profils expliquent plus positivement le *burnout* que le profil des non impliqués. Ces résultats peuvent paraître surprenants.

- ✓ Le profil à dominance normative de l'échantillon APEC est positivement lié au développement du *burnout* des hommes. Peu d'études sont relatives au lien entre la dimension normative et la santé au travail. Les seules qui s'y sont intéressées rapportent un lien négatif entre l'ION et l'anxiété (Addae et Wang, 2006) ; ou non significatif entre le stress et l'ION (Meyer et Maltin, 2010, Lambert *et al.*, 2008). Les approches par profil, quant à elles, regroupent habituellement les profils normatifs et affectifs. Or ceux-ci présentent en principe de faibles niveaux de stress (Wasti, 2005 ; Somers, 2009 ; Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012). Ceci est donc assez surprenant. Deux

explications peuvent être avancées. La première est liée à la dimension affective qui permettrait de protéger les individus même en présence d'une autre dimension, la seconde est liée au niveau de l'implication normative, plutôt très élevé dans ce profil. Or, un niveau élevé d'ION dévoile un fort sentiment de loyauté et d'obligation de la part de l'individu envers son entreprise. Celui-ci a, de ce fait, certainement des exigences trop élevées qui le fragilisent.

- ✓ Les impliqués sont, quant à eux, positivement liés à l'explication de l'épuisement professionnel des hommes de l'échantillon APEC. Ce résultat est plus ou moins cohérent avec la littérature. En effet, Somers (2009) trouve des résultats similaires mais ce n'est pas le cas de Meyer, Stanley et Parfyonova (2012). Nous observons ici que, contrairement à l'argument avancé précédemment, la présence de l'implication affective n'est pas suffisante, soit parce que des dimensions continues sont présentes soit parce que les niveaux d'implication sont élevés. Or, certains auteurs accusent une implication trop importante d'être source de souffrance chez les individus (Randall, 1987 ; Mathieu et Zajac, 1990).

L'INCIVILITÉ

Conformément à ce que nous attendions, l'incivilité est positivement liée au *burnout* quelle que soit sa dimension. Ce résultat est cohérent avec la littérature puisque la violence au sens large, c'est à dire allant des comportements agressifs physiques à la simple absence de support social, a des conséquences négatives non négligeables sur la santé au travail de l'individu (Cooper, Dewe et O'Driscoll, 2001).

LE WORKAHOLISME

L'étude du lien entre le workaholisme et le *burnout* est concordante avec les résultats de la littérature. L'épuisement professionnel est associé positivement au fait d'être workaholique compulsif (WKC) ou workaholique élevé (WK) plutôt que de ne pas être workaholique. Dans

la littérature le workaholisme est lié positivement au *burnout* de manière directe (Schaufeli, Taris et Rhenen, 2008) ou indirecte (Schaufeli, Bakker, Van der Heijden et Prins, 2009).

LES VARIABLES RELATIVES À LA DISTANCE

En accord avec nos hypothèses, nous avons trouvé que le détachement psychologique du travail était associé à une diminution de l'épuisement professionnel, tant sur les échantillons féminins que masculins de l'APEC. Ces résultats sont concordants avec la littérature (Fritz *et al.*, 2010 : Hahn *et al.*, 2011). En effet, une période de repos est généralement associée à une diminution de l'épuisement (Westman et Eden, 1997). Dans la littérature, si le détachement psychologique du travail implique de ne pas s'investir dans des activités professionnelles en dehors du strict cadre de celui-ci (Sonnetag et Fritz, 2007), cela n'est pas incompatible avec un investissement de l'individu dans le cadre de son travail, bien au contraire. En effet, les personnes extrêmement engagées dans leur travail ont besoin de temps afin de prendre du recul vis-à-vis de leur travail (Sonnetag, Mojza, Binnewies, Scholl, 2008). Dès lors, il est préférable qu'un individu se coupe mentalement de son travail lorsqu'il ne s'y trouve pas. Dans ces cas-ci il est donc préférable de ne pas consulter ses emails au domicile ou en vacances puisque ceux-ci replongent l'individu dans son activité professionnelle. Or, le détachement psychologique au travail implique de cesser tous comportements ou pensées qui plongent l'individu dans des activités professionnelles, qu'il s'agisse de difficultés ou d'opportunités (Sonnetag et Fritz, 2007). Les technologies de l'information et de la communication sont des prolongements technologiques du lieu et du temps de travail qui sollicitent les mêmes ressources et fonctions cognitives pendant le temps de travail, ce qui empêche l'individu de récupérer correctement (Meijman et Mulder, 1998).

Si nos résultats confirment la relation négative trouvée dans la littérature et reliant le détachement psychologique à l'épuisement professionnel, ils complètent les travaux actuels en mettant en évidence l'existence d'une relation curvilinéaire entre le détachement psychologique et le *burnout*, et tout particulièrement l'épuisement émotionnel des femmes. Dès lors, à partir d'un certain niveau, le détachement psychologique explique de manière positive l'épuisement émotionnel. Cela signifie donc que si un détachement psychologique est

important pour l'individu, il ne doit pour autant pas être trop intense. L'individu doit donc trouver sa bonne distance.

Le détachement au travail peut donc être appréhendé comme une dimension complémentaire de l'analyse du rapport de l'individu à son travail. Ces résultats fournissent de nouvelles explications qui permettent d'éclairer les ambiguïtés de la relation de l'individu à son activité. Le détachement manifeste une forme d'autonomie vis-à-vis de l'organisation, autonomie qui s'oppose à des formes d'implication si importantes qu'elles semblent associées à des formes de dépendance. Pour préciser cela, nous avons interrogé d'autres modalités de prise de recul et notamment la distance organisationnelle.

L'absence de distance organisationnelle est quant à elle liée positivement à l'épuisement professionnel et tout particulièrement à l'épuisement cognitif des femmes. Ce résultat est conforme à nos propositions et aux résultats précédents. Dès lors, un individu qui n'arrive pas à prendre suffisamment de recul vis-à-vis de l'organisation pour laquelle il travaille est fragilisé.

LES VARIABLES DE CONTRÔLE

Dans les deux échantillons, nous avons inclus des variables ayant pour objectif de contrôler les effets des variables principales discutées plus haut. Il s'agit de variables sociodémographiques, de stressseurs et de ressources.

En ce qui concerne les variables sociodémographiques, nous pouvons noter que les individus de plus de 35 ans sont globalement plus épuisés. Ceci est cohérent avec la littérature puisque les individus sont plus sujets au *burnout* au début de leur carrière (Schaufeli et Enzmann, 1998 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001) notamment car c'est à ce moment là qu'ils peuvent être déçus (Künzel et Schulte, 1986⁷⁵) ou à cause d'un biais lié au départ prématuré des personnes épuisées.

La charge de travail est, globalement, liée au *burnout* même si elle n'est pas liée à toutes les dimensions. Si la charge de travail est connue pour expliquer l'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Spector et Jex, 1998) notamment car il provoque une

⁷⁵ In Schaufeli et Enzmann, 1998

diminution des ressources physiques, d'autres éléments semblent davantage favoriser le *burnout*. C'est notamment le cas du conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle. En effet, celui-ci est associé fortement au développement de toutes les dimensions de l'épuisement professionnel. Ceci est cohérent avec la littérature qui place ce stressor comme un des éléments majeurs dans le développement de l'épuisement professionnel. Les rôles qu'occupe l'individu, tant dans sa sphère personnelle que dans sa sphère professionnelle, rentrent en compétition et réduisent l'énergie et le temps dont dispose l'individu (Greenhaus et Beutell, 1985). Pour Hobfoll et Shirom (2000), les ressources que ce conflit fait perdre prennent du temps à être récupérées et conduisent donc au *burnout*.

En ce qui concerne les ressources nous distinguons l'utilité, le support social et les qualités de management. L'utilité est associée négativement au développement du *burnout*. Ceci est cohérent avec la littérature puisque les individus qui se sentent utiles au travail sont moins stressés, déprimés et vivent moins de conflits entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle (Treadgold, 1999; Oates, Hall, and Anderson, 2005). Concernant le soutien social, nous observons des liens négatifs significatifs entre le soutien du supérieur et l'épuisement physique; le soutien collectif et l'épuisement émotionnel, le soutien organisationnel et l'épuisement physique. De manière générale, ces résultats sont cohérents avec la littérature (Halbesleben, 2006). Le seul résultat surprenant est relatif à la qualité du management. En effet, si l'empathie du manager pour son équipe est négativement associée à l'épuisement physique et professionnel de l'échantillon masculin de l'APEC et est dans ce cas cohérent avec ce que nous venons d'affirmer, l'exemplarité dont fait preuve le manager est positivement liée à l'épuisement physique, cognitif et professionnel de ce même échantillon. Si ce résultat peut paraître surprenant car le manager montre qu'il travaille dur et qu'il n'est pas favorisé par rapport à son équipe, ce résultat n'est en réalité pas étonnant. En effet, avec un tel comportement, le manager encourage son équipe à trop en faire, à adopter des comportements workaholiques, à ne pas se détacher vis-à-vis de son travail. Or, nous avons vu que cela pouvait être néfaste sur la santé de l'individu.

Maintenant que nous avons brièvement commenté les résultats relatifs à l'explication directe de l'épuisement professionnel, nous allons commenter les liens plus indirects. En effet, tant la littérature (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001) que les résultats de l'analyse qualitative soulignent le fait que l'épuisement professionnel n'est pas le résultat d'un simple épuisement des ressources ou d'une augmentation de stressors, mais que chacun des stressors et/ou

ressources peuvent interagir et expliquer l'épuisement professionnel. Ceci est l'objet des études réalisées dans ce travail doctoral. Dès lors, nous allons discuter les résultats des liens entre les profils d'implication organisationnelle et l'incivilité, le workaholisme et la distance organisationnelle.

Dans cette première section, nous avons discuté de quatre points principaux.

Dans un premier temps, nous avons confirmé l'intérêt de conserver quatre dimensions à l'implication organisationnelle : la dimension affective (IOA), normative (iON), continue liée aux coûts perçus (IOCper) et continue liée au manque d'alternative (IOCmalt).

Ensuite, nous avons discuté des profils d'implication organisationnelle. Ces profils permettent de prendre en compte les interactions qui existent entre les différentes dimensions de l'implication. Sur les six profils que nous avons identifiés, trois sont classiques et se retrouvent dans toutes les études par profil : il s'agit du profil des impliqués, des non impliqués et des impliqués de manière continue (IOCg). En ce qui concerne les trois autres profils, nos résultats diffèrent. L'un d'eux, et le plus marquant, correspond au profil à dominance normative. Ce profil n'avait jamais été identifié par une étude par profil ne déterminant pas les profils de manière *a priori*. L'émergence de ce profil dans nos échantillons est sans doute lié à une particularité française lié au sens du devoir. Les deux autres profils diffèrent de ceux de la littérature puisque nous avons réalisé une étude typologique à partir des quatre dimensions de l'implication organisationnelle. De ce fait, apparaissent deux profils d'implication : un général et un spécifique à la dimension continue liée au manque d'alternative. De la même façon, le profil d'implication à dominance affective identifié ici est associé à la dimension continue liée aux coûts perçus. Malgré la présence de cette dimension, ce profil reste positivement associé aux expériences de travail positives et négativement aux expériences néfastes. Ceci confirme à nouveau l'aspect bénéfique de l'IOCper lorsqu'il n'est pas associé à l'IOCmalt.

Ensuite, nous avons comparé les moyennes de chacun des profils sur les variables principales de l'étude et les avons discutées à la lumière des recherches précédentes. Nos résultats sont cohérents avec ceux de la littérature : ils dénoncent les profils dominés par l'implication organisationnelle continue et plébiscite ceux dominés par la dimension affective. Par ailleurs, tout comme dans la littérature, ceux relatifs au profil des impliqués diffèrent en fonction de

l'échantillon. En ce qui concerne le profil des impliqués, nos résultats diffèrent selon l'échantillon.

Enfin, notre intérêt s'est porté sur l'explication de l'épuisement professionnel. Les résultats sont cohérents avec ceux que nous venons d'évoquer.

Ces résultats et pistes d'explications seront davantage développés dans la deuxième section de ce chapitre puisque, c'est dans cette section que nous allons discuter de nos résultats principaux.

SECTION 2. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET *BURNOUT* : LES RELATIONS INDIRECTES

Cette section se décompose en trois parties. Chacune d'elle correspond aux pistes explorées dans l'analyse quantitative. Elles seront, lorsque cela est pertinent, complétées par des discussions issues de l'analyse qualitative. Dès lors, dans une première partie nous nous intéresserons à la question du rôle naturellement protecteur de l'implication organisationnelle et verrons ce qui limite ce rôle. Dans une seconde partie notre intérêt se portera sur les relations qui lient le workaholisme et l'implication organisationnelle et qui mènent au développement de l'épuisement professionnel. Enfin, dans une troisième partie, sera abordé la question de l'absence de distance organisationnelle et les relations qui la lient à l'implication organisationnelle.

2.1. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : UNE RESSOURCE NATURELLEMENT PROTECTRICE ?

L'analyse des récits de vie a permis d'identifier deux situations. Dans certains cas, l'implication organisationnelle, notamment affective, semble protéger les individus contre les stressseurs alors que dans d'autres situations cette dernière ne semble plus jouer son rôle protecteur. Deux cas de figure permettent de comprendre cette différence. Le premier est lié à la nature même de l'implication et le second à la nature des stressseurs auxquels l'individu doit faire face.

DE LA DÉFENSE OFFERTE PAR L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ?

Si pour Brickman (1987) l'implication permet aux individus d'être plus heureux, contribue à augmenter l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes et leur permet de mieux résister au stress, elle n'empêche pas pour autant de vivre des situations difficiles. En réalité, « *l'implication induit nécessairement trois éléments : un élément positif, un élément négatif et un lien entre les deux* » (Brickman, 1987, p.7). S'ils sont impliqués, les individus acceptent de faire des sacrifices qu'ils voient comme un passage nécessaire pour servir un autre objectif. Les difficultés qu'ils vivent sont donc mieux supportées.

Cependant, à force de difficultés, les ressources de l'individu s'amointrissant, l'implication organisationnelle n'est plus suffisante pour faire face aux situations rencontrées. Cette idée rejoint en partie celle défendue par Maltin et Meyer (2009, 2010). Ces auteurs affirment en effet que des situations de mal-être sont rencontrées lorsque l'implication organisationnelle affective ne parvient plus à assurer son rôle protecteur. Dans ces cas là, les sacrifices que l'individu est prêt à faire deviennent trop importants et l'individu ne peut plus les accepter. L'individu se retrouverait alors dans la même situation qu'un individu non impliqué, ni plus ni moins en danger.

DE LA NOCIVITÉ DES STRESSEURS ?

L'implication organisationnelle peut avoir un effet plus ou moins protecteur en fonction de la nature du stresser auquel l'individu doit faire face. Dès lors, trois situations peuvent être envisagées.

- ✓ Dans la première, l'individu est protégé car le stresser auquel il fait face correspond à des difficultés habituelles ou qui répondent à la contrepartie du contrat existant entre le cadre et l'organisation (par exemple la surcharge de travail ou la pression temporelle). C'est ce que nous appellerons des stressers de type 1.
- ✓ Dans la seconde, le stresser va modifier la relation qui unit l'individu à son organisation (par exemple la privatisation d'une organisation). C'est ce que nous appellerons des stressers de type 2.

- ✓ Dans la troisième, le stresser va déséquilibrer la relation qui unit le cadre à l'organisation (par exemple la violence). C'est ce que nous appellerons des stressers de type 3.

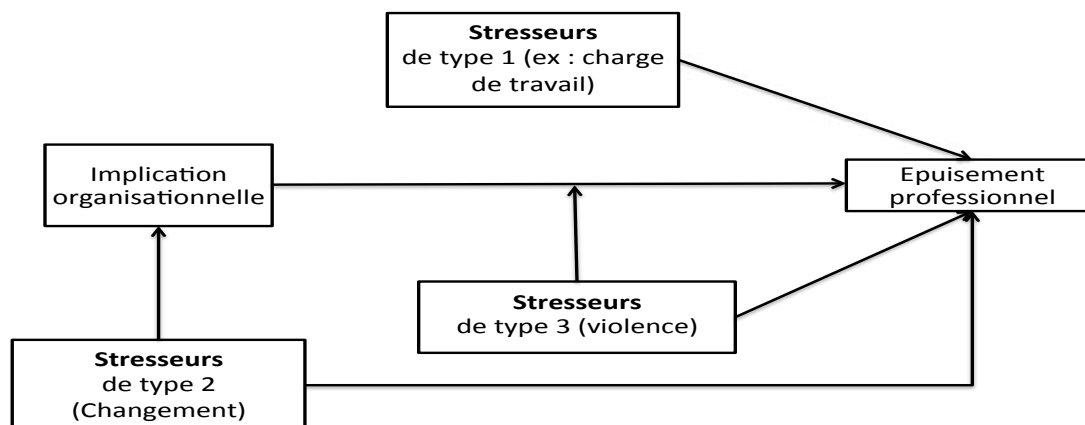


Figure 51 - Le modèle relatif à l'interaction de l'incivilité et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LES DIFFICULTÉS COURANTES

Dans la première phase déterminée dans les récits de vie, si les cadres font face à des difficultés, celles-ci n'entachent pas pour autant leur santé au travail. Plusieurs explications peuvent être trouvées à cela. La première est liée à l'importance des difficultés et la seconde à la nature des difficultés.

Les demandes n'ont pas été suffisamment nombreuses ou fortes pour diminuer ou menacer sérieusement les ressources de l'individu. De ce fait, il arrive encore facilement à faire face à la situation et s'il ressent un peu de stress, celui-ci n'est pas pour autant dangereux.

Les demandes auxquelles font face les individus dans cette phase correspondent à la contrepartie du contrat psychologique existant entre le cadre et l'organisation. En effet, les demandes observées pendant cette période sont souvent liées à la nature intrinsèque du travail (surcharge de travail, pression temporelle) et correspondent souvent à la contrepartie du cadre envers son entreprise. Nous avons vu précédemment que le cadre était en effet lié à son organisation par un contrat de confiance (Bouffartigues, 2001), où en échange d'autonomie, il doit faire preuve de loyauté et l'implication.

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LE CHANGEMENT

L'analyse de nos récits de vie a mis en exergue le rôle du changement comme événement déclencheur d'une phase où l'individu commence à moins supporter les stressseurs auxquels il doit faire face. Suite à cette observation, trois idées principales peuvent être déclinées :

- ✓ Le changement semble déstabiliser l'individu qui y fait face et, de ce fait, risque de fragiliser le lien de l'individu à son organisation. Dans la littérature, le changement est d'ailleurs négativement lié aux dimensions affectives et normatives de l'implication organisationnelle (Bentein *et al.*, 2005).
- ✓ En situation de changement, le lien à l'organisation risque de perdre son caractère protecteur. Des hausses de mal-être en situation de changement ont déjà été observées dans la littérature (Irving et Coleman, 2003 ; Galais et Moser, 2009).
- ✓ Les individus épuisés ne font pas face qu'au changement. Celui-ci est accompagné d'autres éléments comme la violence ou l'absence de soutien social. Dès lors, le rôle du changement dans la relation entre implication organisationnelle et épuisement professionnel n'est pas clair et nécessite des approfondissements.

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET DES DIFFICULTÉS SÉRIEUSES

LE DESEQUILIBRE DE LA RELATION A L'ORIGINE DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL ?

Nos récits de vie suggèrent que, certains stressseurs, de par leur nature, viennent rompre l'équilibre de la relation qui lie l'individu à son organisation. Parmi ces stressseurs, nous avons identifié la violence comme étant un stressseur pouvant remplir ce rôle. En effet, un individu fortement impliqué, notamment affectivement, peut vivre la violence qu'il subit comme une « trahison » de la part de son organisation. En effet, celle-ci ne le défend pas alors même que l'individu s'implique en son sein. À la suite des résultats de l'étude qualitative, nous avons présenté le modèle suivant (Figure 52) qui a été testé dans l'étude quantitative présentée dans le chapitre 5.

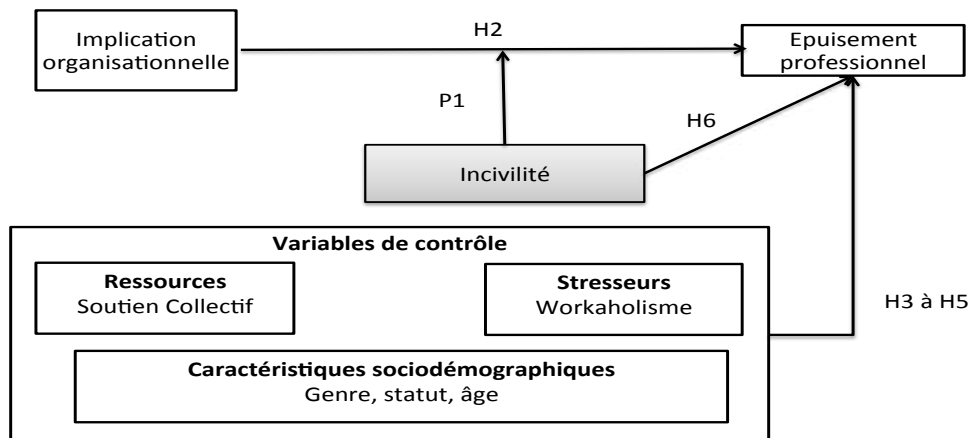


Figure 52 - Le modèle relatif à l'interaction de l'incivilté et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel

LE RÔLE DE L'INCIVILITÉ DANS LA RELATION ENTRE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

L'un des objectifs de la partie quantitative était de vérifier si l'incivilté était perçue différemment par l'individu selon le profil d'implication organisationnelle auquel il appartient. Cette idée se vérifie. En effet, l'incivilté vient modifier la relation qui lie les profils d'implication organisationnelle au *burnout*. Plusieurs cas se distinguent.

- ✓ L'idée que nous défendions dans ce travail était relative au fait qu'un individu présentant une implication organisationnelle élevée, notamment affective et normative (**profils des impliqués et des IOAcper**), risquait de réagir de manière plus négative à ce type de stresseurs qu'un individu affichant une faible implication puisque cela pouvait être perçu comme une brèche importante faite au contrat psychologique et comme un véritable déséquilibre dans la relation. Les résultats confirment partiellement cette idée. En effet, les profils impliqués et IOA sont plus sensibles que le profil des IOnorm (neutres) aux actes d'incivilités. Ceci les conduit à plus d'épuisement, notamment physique. Nous pouvons observer qu'en situation normale, ces deux profils sont négativement liés à l'épuisement physique, et que les IOAcper entretiennent une relation négative significative avec les autres dimensions de l'épuisement et l'épuisement professionnel global. Dès lors, l'implication organisationnelle peut être considérée comme une ressource protégeant les

individus de l'épuisement professionnel. Cependant, lorsque cette ressource est menacée et fragilisée par certains stressseurs comme l'incivilité, la ressource ne joue plus son rôle protecteur comme cela a parfois été démontré (Irving et Coleman, 2003). Cependant, les liens unissant ces deux profils à l'épuisement étant les plus élevés, il semble qu'une implication plus élevée peut en cas d'incivilité heurter davantage les individus les plus impliqués que les autres.

- ✓ Le premier cas est relatif au **profil d'implication continue général (IOCg)**. Nous pouvons observer que l'incivilité vient aggraver de manière significative l'association positive entre ce profil d'implication et l'épuisement cognitif. Ce résultat n'est pas surprenant. L'incivilité vient ici fragiliser une ressource (IOC) connue pour être déjà peu favorable à l'individu. En effet, l'implication organisationnelle continue est négativement liée à la santé au travail de l'individu (Meyer *et al.*, 2002). Or, un individu qui est lié à son organisation pour des raisons opportunistes et instrumentales peut ne plus trouver son compte dans cette relation s'il doit faire face à une forte incivilité. Dès lors, son calcul coût-bénéfice en cas de départ risque d'être modifié. L'implication organisationnelle continue liée aux coûts perçus va donc diminuer, laissant la place à un profil d'implication organisationnelle basée uniquement sur le manque d'alternative. Ceci n'est pas souhaitable puisque cette dimension est la plus néfaste de toutes (Vandenberghe *et al.*, 2007).
- ✓ Enfin, l'interaction entre les profils précédents et l'incivilité n'est significative que par rapport au profil des **individus impliqués de manière normative (IONorm)** et non par rapport aux non impliqués. Si ceci peut paraître surprenant, et contredire les arguments avancés pour les profils des impliqués et des IOACper, cela reste cohérent. En effet, dans cet échantillon, le profil des IONorm a une implication qui reste très faible. Il peut donc s'apparenter à un profil d'implication neutre. Or, si rester dans l'organisation a plus de sens pour les IONorm que pour les non impliqués, ils ne s'investissent pas autant que les autres profils d'implication (comme les impliqués et les IOAcper). S'impliquant moins, ils attendent moins aussi. Le déséquilibre entre les investissements réalisés et le retour perçu par les IONorm est donc moins important. Rappelons qu'un déséquilibre entre les efforts et les récompenses

atteint plus facilement les individus sur-impliqués que les autres (Siegrist, 1996 ; Siegrist et Theorell, 2006). Dès lors, ils risquent de se sentir moins « trahis » par l'organisation que les profils les plus impliqués. Ainsi, si le profil d'implication des « IOnorm-neutre » est affecté négativement par les actes d'incivilité, nous pouvons observer qu'il l'est moins que les autres profils d'implication identifiés.

2.2. LIEN À L'ORGANISATION ET WORKAHOLISME ?

L'un des objectifs de la partie quantitative était de vérifier les liens qui relient implication organisationnelle et workaholisme. Si le lien unissant *workaholisme* et implication organisationnelle a été peu étudié, le lien qui unit ces deux concepts soulève des interrogations et des désaccords (Scott, Moore et Miceli, 1997). Bien que le workaholisme ait pu être considéré comme un cas extrême d'implication organisationnelle (Naughton, 1987 ; Oates, 1971), pour Scott et ses collègues (1997), ces deux construits sont conceptuellement distincts. Ils considèrent ainsi l'implication organisationnelle comme une conséquence de la dimension liée à la réussite du workaholisme. De plus la relation qui les lie est modérée par les récompenses attribuées par l'organisation pour cette réussite. Dès lors trois idées sont à retenir :

- ✓ Les concepts de workaholisme et d'implication organisationnelle sont des concepts distincts.

Notre étude quantitative confirme la distinction des concepts d'implication organisationnelle et de workaholisme. Si un lien est observé entre ces deux concepts, ceux-ci restent clairement différents. Par ailleurs, nous avons vu que si les profils d'implication les plus élevés (les impliqués) ont plus de probabilité d'être workaholiques que de ne pas l'être, ce n'est pas pour autant qu'ils sont systématiquement workaholiques.

- ✓ Ces auteurs ne soulignent pas de liens entre l'implication organisationnelle et les deux autres dimensions du workaholisme qu'ils retiennent : c'est à dire la dimension compulsive et la dimension perfectionniste.

Si nous n'avons pas retenu les trois dimensions définies par Scott, Moore et Miceli (1997) comme composantes principales du workaholisme, notre étude quantitative met en exergue un lien entre la dimension compulsive et même perfectionniste puisque la conceptualisation du workaholisme retenue pour cette recherche regroupe en partie ces deux dimensions (certaines des caractéristiques de la dimension perfectionniste se retrouvent dans la dimension compulsive retenue pour cette recherche).

- ✓ Ces auteurs voient l'implication organisationnelle comme une conséquence du workaholisme liée à la volonté de réussir. Les individus travaillent de manière excessive pour atteindre des objectifs personnels. Dès lors, lorsque l'organisation leur permet d'atteindre leurs objectifs ils vont s'y impliquer.

Notre étude qualitative se distingue de l'hypothèse émise par Scott, Moore et Miceli (1997) puisque, pour sa part, elle considère l'implication organisationnelle comme un antécédent du workaholisme. En effet, pour les cadres interrogés, c'est la relation qui les lie à leur organisation qui les pousse à adopter ce type de comportement. L'organisation encourage les individus à travailler ardemment, et valorise ce type de comportement. Dès lors, lorsque l'organisation exerce une pression sur les individus, le workaholisme peut être favorisé. Cette idée correspond à celle défendue par Johnstone et Johnston (2005). L'organisation encourage les comportements workaholiques afin d'améliorer la performance des employés (Liang et Chu, 2009 ; Burke, 2001 ; Burke et Koksall, 2002).

L'objectif ici, était de tester les liens du *workaholisme* et de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel. Après avoir étudié le rôle direct du *workaholisme* dans le développement de l'épuisement professionnel, nous nous sommes demandés si le workaholisme pouvait être une variable médiatrice entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. Pour cela, nous avons d'abord analysé dans quelle mesure les profils d'implication organisationnelle pouvaient expliquer le workaholisme. Ensuite nous nous sommes intéressés à la question de la médiation du

workaholisme et enfin, nous avons vérifié que le workaholisme ne pouvait pas être considéré comme une variable modératrice.

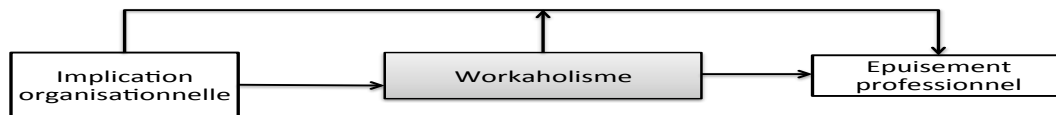


Figure 53 - Relation implication organisationnelle et workaholisme dans le développement de l'épuisement professionnel

Le workaholisme : une variable médiatrice de la relation entre l'implication organisationnelle et le *burnout* ?

Nos résultats confirment le rôle médiateur du *workaholisme* dans la relation entre l'implication organisationnelle et le *burnout* pour un certain nombre de profils. Dès lors, le workaholisme (profil des WK) médiatise partiellement la relation entre les impliqués et l'épuisement émotionnel, physique et professionnel de l'échantillon masculin de l'APEC. Il en est de même pour la relation qui lie les IONorm à l'épuisement émotionnel et physique (échantillon CT) et à toutes les formes d'épuisement professionnel pour l'échantillon masculin de l'APEC. Il médiatise partiellement la relation entre l'IOCmalt et l'épuisement physique et professionnel des femmes. Ces résultats peuvent être synthétisés dans la Figure 54.

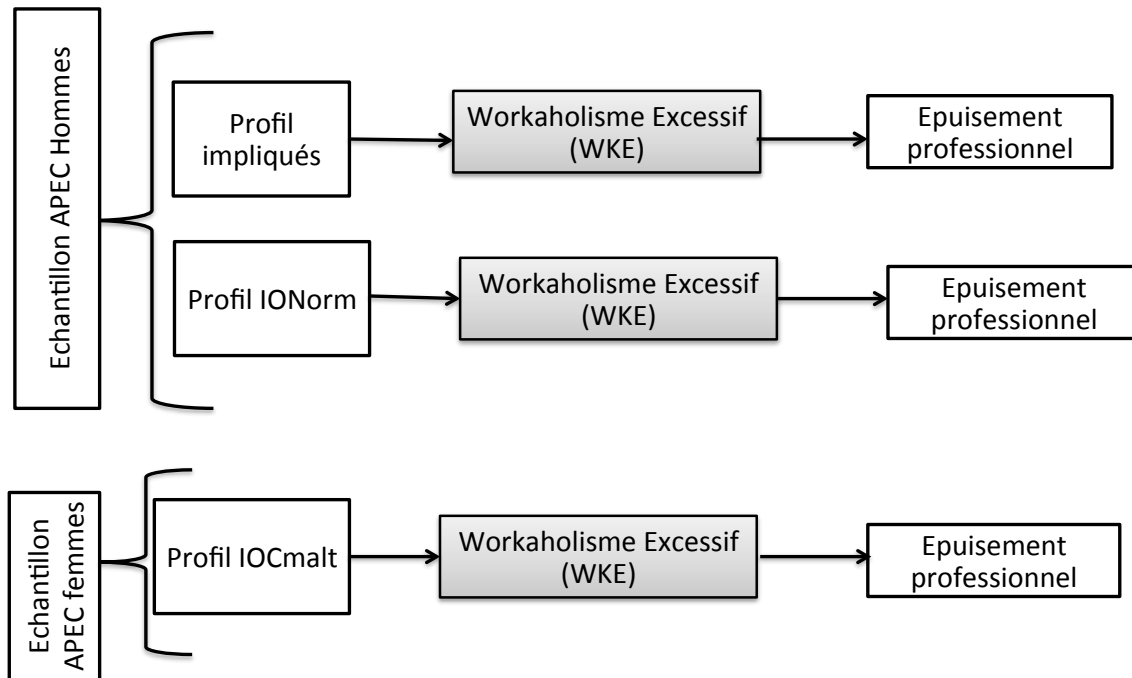


Figure 54 - Relation implication organisationnelle et workaholisme dans le développement de l'épuisement professionnel

Une discussion plus fine de ces résultats est proposée dans le paragraphe suivant et sera réalisée autour de l'idée selon laquelle l'implication organisationnelle peut parfois conduire au workaholisme.

L'implication organisationnelle : un antécédent du workaholisme ?

Nos résultats confirment l'existence d'un lien entre l'implication et le workaholisme mais aussi entre la charge de travail et le workaholisme, notamment le profil des workaholiques excessifs et des workaholiques élevés.

Les résultats concernant le lien entre le workaholisme et la charge de travail ne sont pas étonnants. En effet, face à une charge de travail importante, un salarié consciencieux aura tendance à travailler davantage. Ce résultat confirme les précédents en indiquant que la pression temporelle et l'importance des demandes professionnelles encouragent le développement du workaholisme (Naughton, 1987 ; Killinger, 1991).

En ce qui concerne le lien entre workaholisme et implication organisationnelle, nos résultats confirment l'existence de ce lien. De manière générale, un individu a davantage de chances d'être workaholique que non workaholique lorsqu'il est impliqué dans son organisation que

lorsqu'il ne l'est pas. Dès lors, l'implication organisationnelle et le workaholisme sont positivement liés. Il faut noter que de nombreuses études ont pourtant montré un lien négatif entre le workaholisme et des attitudes positives au travail, comme la satisfaction au travail (Aziz et Zickar, 2006 ; Burke 2001) ou le bien-être (Burke, 2001 ; Burke et Koskal 2002 ; Schaufeli *et al.*, 2006). Or, nous avons vu précédemment que l'implication organisationnelle pouvait lui être positivement liée (Scott, Moore et Miceli ; 1997).

Si implication organisationnelle et workaholisme sont liés, nous observons cependant que, selon le profil d'implication de l'individu, la probabilité d'appartenir à un groupe de workaholisme ou à un autre diffère.

- ✓ Lorsque les individus sont fortement **impliqués** (profil impliqués sur les deux échantillons), dévoués et impliqués envers leur organisation, ils ont plus de probabilité d'appartenir à un groupe de workaholiques élevés que de non workaholiques. Ces résultats sont en accord avec les propositions de la littérature (Arnott, 2000 ; Johnstone et Johnston, 2005). Ceci est certainement dû, comme nous l'avons vu précédemment, au fait que les organisations valorisent ce type de comportement mais aussi que les individus, davantage loyaux envers leur organisation se sentent obligés d'adopter ce type de comportement. Ce résultat se retrouve pour les IONorm. Ceci est logique puisque l'implication organisationnelle normative, dimension prépondérante de ce profil, suppose un sens de la loyauté extrêmement élevé. D'une manière générale ce profil d'implication a davantage de chances d'appartenir à un profil de workaholique, quel qu'il soit, plutôt qu'à aucun.
- ✓ Dans une moindre mesure, ce constat se retrouve pour **les IOACper** qui ont davantage de probabilités d'être workaholiques que de ne pas l'être. Cependant, si ce résultat est moins probant, deux explications peuvent être trouvées. La première est liée au niveau et au type d'implication de ce profil. D'une part, ces profils affichent un niveau d'implication modérée et d'autre part, leur niveau d'implication normative est faible, ce qui conduit très certainement à un sens du devoir moins élevé que pour les profils précédents.

- ✓ En ce qui concerne les **profils liés à l'implication continue**, les résultats sont plus surprenants. Deux situations se distinguent : celle liée au profil dominé par la dimension liée au manque d'alternative (IOCmalt) et celle liée aux deux facettes de la dimension continue (IOCg).

- **Le profil dominé par la dimension liée au manque d'alternative (IOCmalt)** affiche des résultats nuancés. Si les IOCmalt masculins de l'échantillon APEC ont moins de chances que les non impliqués d'avoir un profil de workaholique lié à un travail excessif (WKE) ou de workaholique compulsif (WKC), des résultats plus surprenants sont mis en avant pour l'échantillon féminin de l'APEC et dans une moindre mesure pour l'échantillon CT. En effet, dans ces cas-ci, les IOCmalt ont plus de risques que les non impliqués d'être workaholiques élevés que non workaholiques. Si ce résultat est assez faible concernant la collectivité territoriale, il se révèle plus élevé concernant l'échantillon féminin de l'APEC. Une des explications qui peut être avancée est liée au carriérisme, l'autre peut être relative à la peur de perdre son emploi. En effet, dans ce profil, les individus déclarent rester dans leur organisation car ils n'ont pas d'autres alternatives. Ceci peut donc être le reflet soit d'une envie de progresser, de faire avancer sa carrière, soit d'une peur de perdre son emploi et d'être au chômage. Dès lors, nous pouvons imaginer que les individus continuent à adopter des comportements workaholiques, car ils sont valorisés par leur organisation, et qu'ils ne veulent pas se faire remercier par celle-ci ou alors car ils souhaitent une promotion.

- Les individus appartenant au **profil des IOCg** (profil lié aux deux facettes de la dimension continue) ont plus de chances d'être workaholiques élevés (WK) que non workaholiques. Ce profil étant composé de la dimension liée au manque d'alternative et aux coûts perçus, l'explication fournie pour le profil des IOCmalt fonctionne ici aussi. En outre, nous pouvons aussi expliquer cela à partir de la dimension liée aux coûts perçus. Qu'ils soit motivationnel ou instrumental (Vandenberghe *et al.*, 2007), le lien qui unit l'individu à l'organisation se renforce au fur et à mesure des investissements réalisés. Dès lors, un individu qui s'est déjà beaucoup investi dans son organisation souhaite certainement faire son maximum afin de conserver ses avantages. Pour éviter de les perdre et pour conserver son

lien à l'organisation, il risque donc de continuer à adopter des comportements workaholiques, comportements qui sont encouragés par l'organisation.

Enfin, le problème d'endogénéité mérite d'être soulevé. En effet, le lien qui existe entre le workaholisme et les profils d'implication pourrait être tronqué. Ainsi, nous pourrions avoir capté l'effet d'une caractéristique individuelle comme le fait d'appartenir à un profil de type A ou d'avoir une importante conscience professionnelle. De même, la question de la récursivité de la relation entre l'implication organisationnelle et le workaholisme mérite d'être soulevée. Ainsi, si le lien qui unit un individu à son organisation peut le conduire à adopter des comportements workaholiques, le workaholisme peut à son tour influencer le niveau d'implication organisationnelle d'un individu. Il faut rappeler que si l'endogénéité n'a pu être testée à partir des profils d'implication, nous avons tenté de la tester à partir des dimensions de l'implication organisationnelle. N'ayant pas obtenu de résultats, cette éventualité reste donc possible.

Si le lien entre l'implication et l'épuisement professionnel est partiellement médiatisé par le workaholisme, dénonçant ainsi les comportements workaholiques, le workaholisme peut aussi modérer la relation qui existe entre l'implication et l'épuisement professionnel. Ces résultats seront discutés dans la partie suivante.

L'interaction de l'implication organisationnelle et du workaholisme

Si peu de profils d'implication organisationnelle sont en interaction avec les groupes de workaholisme, nous pouvons tout de même observer que la relation entre certains profils d'implication et l'épuisement professionnel est exacerbée par le workaholisme. En ce qui concerne l'échantillon de la collectivité territoriale, c'est le cas du profil des impliqués, lorsqu'il est en interaction avec le profil de workaholisme excessif (WKE), des IOACper et des IOCg lorsqu'ils sont en interaction avec les workaholiques élevés (WK). Nous observons une forte aggravation de l'épuisement cognitif et professionnel des femmes de l'échantillon APEC lors d'une interaction entre les IOCmalt et le workaholisme compulsif. Ces résultats peuvent s'expliquer aisément.

- ✓ En effet, le workaholique excessif est un individu qui travaille trop. Or, le nombre d'heures de travail est lié à une légère augmentation des symptômes de mal-être

(Sparks, Cooper, Fried et Shirom, 1997). Les individus qui se reposent insuffisamment perdent la possibilité de récupérer leurs ressources et s'épuisent donc (Sonnetag & Zijlstra, 2006). Par ailleurs, ceci conduit à un déséquilibre de l'interface entre la vie personnelle et la vie professionnelle qui est lié à une augmentation de l'épuisement professionnel (Frone *et al.*, 1992 ; Kinnunen & Mauno, 1998 ; Netemeyer *et al.*, 1996).

- ✓ En ce qui concerne le workaholique élevé (WK), un constat similaire peut être réalisé car il est doté d'une forte dimension de workaholisme excessif. Il faut aussi noter que ce type de workaholisme est lié à la dimension compulsive et traduit de manière générale une addiction au travail qui diminue le bien-être des individus et les rend moins heureux ou satisfaits de leur vie (Aziz & Zickar, 2006 ; Buelens & Poelmans, 2004; Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006). En effet, le workaholisme épuise l'énergie des individus et a, sur le long terme, des conséquences négatives sur l'individu (Schaufeli *et al.*, 2009). Dès lors, il n'est pas surprenant que le workaholisme exacerbe la relation qui lie l'implication organisationnelle (IOACper et des IOCg) au *burnout*.

À l'inverse et de manière surprenante, nous observons une atténuation de l'épuisement des hommes de l'échantillon APEC en cas d'interaction entre le fait d'être légèrement workaholique compulsif et impliqué. Si ceci vient contredire ce que nous venons d'expliquer, cette situation est un peu particulière. En effet, le profil des impliqués est ici positivement lié à l'épuisement professionnel. Or, il est possible que le fait d'être légèrement workaholique compulsif vient modérer cette relation car elle responsabilise le cadre, qui a conscience de travailler ardemment car c'est ce qu'il désire et non car il y est poussé par l'organisation. Ceci lui permet de justifier son comportement à partir d'une raison qui lui est propre et peut lui donner une impression de contrôle bien qu'elle soit faussée. Or nous avons vu que le fait d'avoir l'impression de contrôler la situation est lié à moins d'épuisement professionnel (Schaufeli et Enzmann, 1998).

Conclusion sur le lien implication organisationnelle et workaholisme

Les études menées soutiennent donc l'idée selon laquelle l'organisation, par le biais de l'implication organisationnelle, est liée au workaholisme et en explique même le

développement. Dès lors, les individus risquent davantage d'adopter des comportements workaholiques lorsqu'ils sont fortement impliqués dans leur organisation et particulièrement si ce lien s'exprime par un sentiment d'obligation, de loyauté. Il faut noter que le besoin de poursuivre la relation avec l'organisation peut aussi être à l'origine de comportement workaholique. La littérature ainsi que l'analyse qualitative nous ont donné des clés de compréhension quant à cela. Ainsi, si les individus sentent que l'organisation valorise ce type de comportements, ils auront tendance à les adopter plus facilement (Johnstone et Johnston, 2005 ; Porter, 1996). Si les organisations poussent les individus à adopter ce type de comportement pour améliorer leur performance (Liang et Chu, 2009 ; Burke, 2001 ; Burke et Koksall, 2002), nous observons qu'au contraire cela augmente l'épuisement professionnel (que ce soit par un effet modérateur ou que le lien soit médiatisé). Or, la responsabilité des organisations et des managers est ici à souligner. En effet, en demandant à leurs salariés de rester plus tard, de s'investir ou tout simplement en évitant de leur dire de s'arrêter de travailler, de prendre du repos, les managers mais aussi les organisations, de par la culture qu'elles imposent, sont responsables du développement et du maintien du workaholisme. Il semble donc important que les organisations ainsi que les managers prennent conscience des effets négatifs que peuvent avoir de tels comportements et qu'ils arrêtent de les encourager.

2.3. LIEN À L'ORGANISATION ET ABSENCE DE DISTANCE ORGANISATIONNELLE

L'implication organisationnelle d'un individu serait excessive à partir du moment où il n'arriverait plus à prendre une distance suffisante vis-à-vis de son organisation et que cela troublerait sa prise de décisions. Cette idée issue de l'analyse qualitative nous a conduits à différents objectifs. Dans un premier temps, nous avons créé un instrument permettant de mesurer l'absence de distance organisationnelle. Dans un deuxième temps nous avons testé, dans un modèle global, le rôle direct de l'absence de distance organisationnelle vis-à-vis de l'organisation mais aussi du rôle du détachement vis-à-vis du travail. Dans un dernier temps nous nous sommes focalisés sur le rôle potentiellement médiateur de l'absence de distance vis-à-vis de l'organisation entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel.

L'échelle de mesure de l'absence de distance organisationnelle

L'analyse qualitative des récits des cadres ainsi que l'analyse de la littérature nous ont amenés à définir le concept de distance organisationnelle comme le fait, pour un individu, de s'éloigner pour mettre une certaine distance entre l'organisation dans laquelle il est impliqué et lui-même, afin de considérer la situation sous un autre point de vue, qui lui, devra être objectif. L'échelle qui a été développée pour cette recherche, s'intéresse à l'absence de distance organisationnelle puisque c'est de cette manière qu'elle a été abordée par les cadres.

Cette échelle se distingue des concepts existants dans la littérature et qui se focalisent sur l'objet « travail » plutôt que sur celui de l'organisation comme le détachement psychologique du travail (Sonnetag et Fritz, 2007) ou le désengagement (Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli, 2001). Elle se distingue aussi des concepts focalisés sur l'organisation comme l'implication organisationnelle (Meyer et Allen, 1991, 1996) et l'identification (Mael et Ashforth, 1992 ; Ashforth et Mael, 1989) ou la désidentification (Elsbach et Bhattacharya, 2001 ; Kreiner et Ashforth, 2004). Ainsi, même si elle est liée à ses différents concepts, l'absence de distance organisationnelle serait davantage une conséquence d'une trop forte implication et identification. Dès lors, il est logique que les deux items, plus proches du concept d'identification organisationnelle, aient été écartés lors de l'analyse factorielle confirmatoire.

Les trois items finalement retenus pour mesurer le concept d'absence de distance organisationnelle retenu traduisent l'idée selon laquelle un individu est tellement lié à son organisation qu'il n'arrive plus à être objectif lorsqu'il doit prendre des décisions, tant personnelles que professionnelles.

L'absence de distance organisationnelle : une variable médiatrice de la relation entre implication organisationnelle et épuisement professionnel ?

L'absence de distance organisationnelle médiate partiellement la relation qui lie certains profils d'implications (les IONorm, les impliqués, les IOACper) à l'épuisement cognitif et émotionnel des hommes. Ces résultats sont synthétisés dans la Figure 55.



Figure 55 - L'absence de distance organisationnel médiateur de la relation implication organisationnelle-épuisement professionnel

Les profils d'implication inspirés par la loyauté et l'attachement émotionnel à l'organisation, et plus particulièrement ceux qui combinent les deux de manière élevée, éprouvent donc des difficultés à prendre du recul vis-à-vis de l'organisation et conduisent donc partiellement les individus à davantage de *burnout*. Dès lors, ces résultats sont cohérents avec la littérature qui explique qu'une implication excessive rend difficile la prise de recul et conduit à plus de souffrance chez les individus (Thévenet, 2007). Nos résultats précisent ce constat en identifiant les profils qui auraient tendance à avoir plus de difficulté à prendre du recul : il s'agirait des profils impliqués affectivement et normativement de manière élevée.

SECTION 3. MISE EN PERSPECTIVE

Dans cette section nous proposons, en premier lieu, une synthèse des principaux liens qui unissent chaque profil d'implication aux variables principales de cette recherche. Ensuite, nous allons repositionner nos résultats à la lumière de la théorie de la conservation des ressources et enfin nous nous intéresserons à l'évolution des formes d'implication dans le temps.

3.1. PROFILS D'IMPLICATION ET CARACTERISTIQUES : SYNTHÈSE

Dans ce travail doctoral nous avons souhaité mieux comprendre le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel. Nous avons vu que l'implication organisationnelle avait un impact direct et indirect sur l'épuisement professionnel et que cet impact direct différerait en fonction du profil d'implication organisationnelle de l'individu.

Chacune des figures ci-dessous synthétise les liens directs et indirects principaux et probants propres à chaque profil d'implication organisationnelle.

Si six profils d'implication se sont dégagés de nos résultats, nous pouvons les regrouper dans deux groupes principaux.

Dans un premier groupe, nous rassemblons les profils fortement impliqués, les profils impliqués à dominance affective et ceux à dominance normative qui seraient spontanément qualifiés de bénéfiques. Dans le deuxième groupe sont associés les deux profils à dominance continue plutôt qualifiés de néfastes.

Les profils d'implication « bénéfiques »

Les impliqués :

Le profil des impliqués est un profil considéré comme bénéfique. Nous avons pourtant vu que son lien direct avec l'épuisement professionnel différait selon les échantillons. Cette inconstance se retrouve dans la littérature (Wasti, 2005 ; Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012) et s'explique certainement par les expériences vécues par les individus présentant ce profil. Les liens indirects joignant le profil des impliqués et l'épuisement professionnel sont plutôt négatifs. Ceci s'explique notamment parce que les individus de ce profil s'investissent énormément dans leur organisation, car ils ont des difficultés à prendre de la distance avec celle-ci et aussi car ils attendent de leur organisation un juste retour des choses. La Figure 56 synthétise ces idées principales.

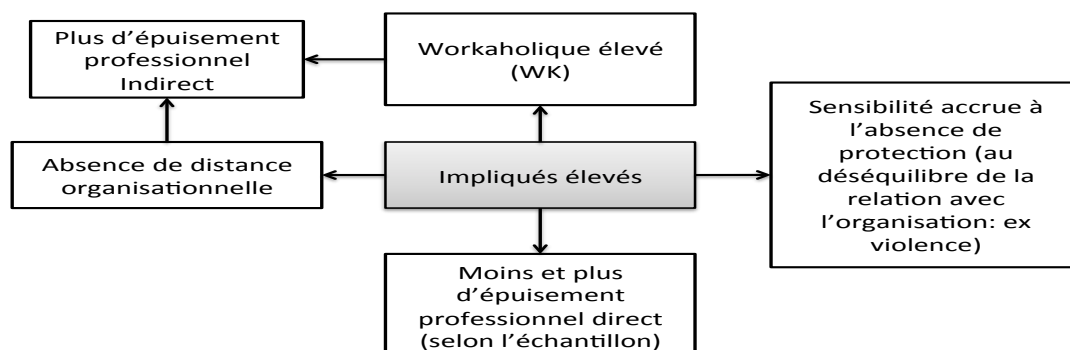


Figure 56 - Le profil des impliqués : synthèse des résultats

Les IOACper

Ce profil d'implication est plus modéré que le précédent, c'est pourquoi son lien au workaholisme est plus faible. Néanmoins, ils affichent eux aussi, une faible distance envers l'organisation qui les pousse vers plus d'épuisement professionnel alors même qu'ils sont directement négativement liés à l'épuisement professionnel. Par ailleurs, ils sont, eux-aussi, sensibles à l'absence de protection de l'organisation qui semble rompre l'équilibre de leur relation et les fragilise.

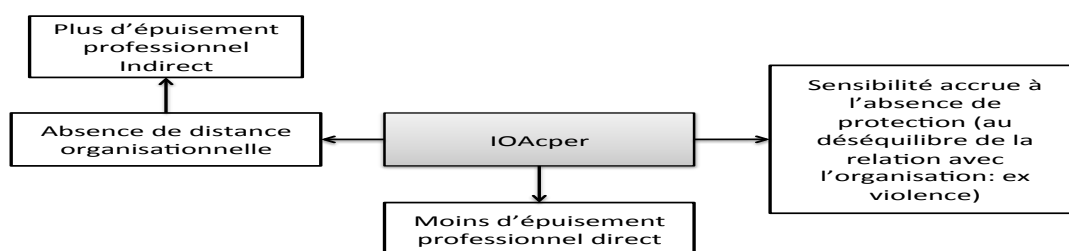


Figure 57 - Le profil des IOACper : synthèse des résultats les plus probants

Les IONorm

Nous distinguons deux types de profils d'implication à dominance normative. Ceux qui sont faiblement impliqués normativement et ceux qui le sont plus fortement.

Les IONorm faible sont moins sensibles que les autres profils à l'absence de protection de l'organisation et semblent de ce fait moins attendre de sa part. Ceci est assez logique dans la mesure où ce profil s'implique peu. Cependant, il faut noter une tendance au workaholisme de ce profil qui peut être surprenante au vu de ce que nous avons dit précédemment. Mais cela ne l'est pas. En effet, la dominance normative de ce profil indique un fort sentiment de loyauté, de devoir de l'individu qui le pousserait à adopter des comportements workaholiques. La Figure 58 synthétise ces résultats.

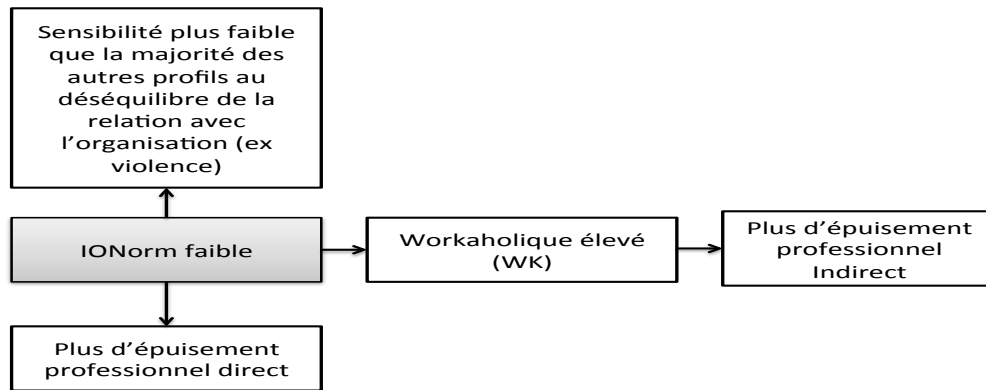


Figure 58 - Le profil des IONorm faible (Echantillon CT)

Les IONorm élevé, quant à eux sont animés par ce même sentiment de loyauté que les précédents. Cependant, celui-ci est plus fort. Il est donc logique de retrouver un lien important au workaholisme. De la même façon, ce profil a du mal à prendre de la distance vis-à-vis de son organisation et est plus épuisé. La Figure 59 synthétise ces résultats.

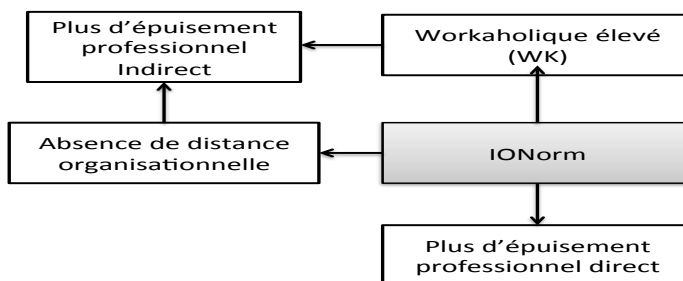


Figure 59 - Le profil des IONorm

Les profils d'implication « néfastes »

Ces profils d'implication correspondent à la dimension continue de l'implication organisationnelle. Le premier est relatif au manque d'alternative seul (IOCmalt) et le second (IOCg) regroupe les deux facettes de la dimension continue.

Le profil IOCmalt

Comme prévu, les individus de ce profil sont, de manière générale, plus épuisés que les autres. Si nous ne pensions pas, *a priori*, que ce profil pouvait développer des comportements workaholiques, nous avons pu observer le contraire pour les femmes de l'échantillon APEC. Ceci s'explique très certainement par le carriérisme de ces personnes. La Figure 60 synthétise ces résultats.

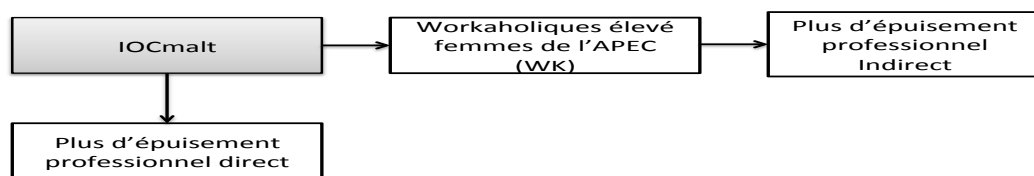


Figure 60 - Le profil des IOCmalt

Le profil des IOCg

Comme prévu, les individus de ce profil sont plutôt épuisés. Ils sont plus sensibles à l'absence de réciprocité de la part de l'organisation et donc à son manque de protection que ne le sont les individus du profil impliqué normativement mais faiblement. Ceci s'explique très certainement par le fait que ces individus restent dans l'organisation en partie pour les avantages qu'ils ont accumulés et la peur de les perdre s'ils devaient partir. Dès lors, s'ils vivent des situations de violence dans le cadre de leur travail, la raison pour laquelle ils maintiennent en partie la relation deviendrait obsolète et de ce fait ils vont encore plus mal vivre la situation. La Figure 61 synthétise ces résultats.

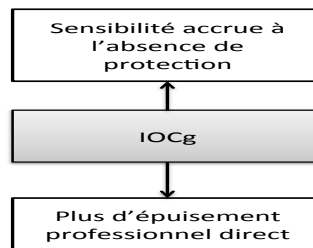


Figure 61 - Le profil des IOCg. Principaux résultats

3.2. LA THEORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES

Après avoir repositionner l'implication organisationnelle comme une ressource énergétique nous rapellerons que le détachement et la distanciation du travail est un moyen de récupérer des ressources.

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE UNE RESSOURCE ENERGETIQUE

Dans la littérature (Meyer et Maltin, 2010), l'implication organisationnelle est vue comme un modérateur dans la relation entre les stressseurs et l'épuisement. Dans cette recherche doctorale, et à la lumière des travaux relatifs à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1988, 1989, 1998, 2001), ce sont les stressseurs qui viennent modérer la relation qui lie les ressources – et donc l'implication organisationnelle – à l'épuisement professionnel. Nous allons voir que cette façon d'analyser les choses est cohérente avec l'analyse qualitative et quantitative qui a été réalisée dans ce travail.

L'implication organisationnelle peut être vue comme une ressource énergétique (Hobfoll, 1988, 1989, 1998). Rappelons qu'une ressource énergétique est une ressource qui ne peut être directement exploitée, mais qui peut se transformer en des ressources directement valorisées par l'individu. Elle peut par exemple se transformer en une ressource de soutien social (Wright & Hobfoll, 2004) bénéfique pour les individus. Nos résultats montrent cependant que cette ressource peut aussi se transformer en des éléments plus néfastes pour l'individu : une soif compulsive de travailler, encouragée par l'organisation à laquelle l'individu est attaché, ou une absence de distance vis-à-vis de l'organisation.

En outre, nos résultats montrent que cette ressource n'est pas stable et peut évoluer en fonction de la situation. Une implication affective peut, au fur et à mesure du temps, se transformer en une implication continue, plus néfaste. En effet, face à une situation délicate comme des actes d'incivilité, l'individu va se sentir trahi et en retour, devrait diminuer son implication affective, puisque le contrat psychologique n'a pas été respecté du côté de l'organisation. Cependant, nous avons vu que certains types d'implication, notamment l'implication organisationnelle affective, prennent du temps à s'effacer, enfermant l'individu dans des situations difficiles qui le plongent dans un désarroi encore plus intense.

LE DETACHEMENT : UN MOYEN DE RECUPERER DES RESSOURCES

Nos résultats dénoncent aussi l'importance du rôle du manager qui se doit de mettre des limites à l'investissement des individus. Dès lors, il ne doit pas encourager son équipe à adopter des comportements workaholiques. Ashforth, Kreiner et Fugate (2000) distinguent deux logiques de management du détachement: une logique de segmentation (frontières explicites et imperméables) et une logique d'intégration (frontières souples et perméabilité forte entre les activités). Or, un des moyens pour l'individu de récupérer des ressources est de se détacher psychologiquement de son travail. Le détachement psychologique fait donc partie des mécanismes identifiés par Sonnentag et Fritz (2007) qui, comme la relaxation, le contrôle de sa vie personnelle et la maîtrise de compétences liées à des activités extra-professionnelles, permettent de récupérer ses ressources. Par ailleurs, le fait de se concentrer sur d'autres sphères de vie permet de voir les choses sous un nouvel angle en favorisant l'émergence de nouvelles idées et perspectives qui permettent une meilleure efficacité au travail (Ruderman, Ohlott, Panzer et King, 2002). Cette capacité à prendre du recul ne provient pas seulement d'une mise à distance du travail. Elle correspond aussi à une situation où l'individu bénéficie d'un environnement de travail favorable. Ainsi, le comportement du supérieur hiérarchique et sa capacité à donner de l'aide à un salarié sont des conditions qui permettent ensuite au salarié de pouvoir prendre du recul (Axtell *et al.*, 2007).

3.3. LA PRISE EN COMPTE DU TEMPS

Dans les récits de vie analysés, nous observons que, contrairement aux enseignements des recherches précédentes (Taris, Schreurs et Van Iersel-Van Silfhout, 2001 ; Babakus, Cravens, Johnston et Moncrief, 1999 ; Johnston, Parasuraman, Futrell et Black, 1990 ; Leiter et Maslach, 1988), la majorité des cadres subissant d'importantes difficultés demeurent très

impliquée. En effet, dans la littérature, l'épuisement professionnel est lié à une baisse de l'implication organisationnelle avec l'idée d'une causalité qui voit dans le burnout la source de la désimplication (Lee et Ashforth, 1996 ; Leiter et Maslach, 1988 ; Jackson, Turner et Brief, 1987). Cependant ces liens sont réalisés dans le cadre de méthodes quantitatives qui omettent la dimension temporelle. La restitution de cette dimension par la méthodologie qualitative nous permet de montrer que ces phénomènes ne sont pas instantanés et que si, à terme, le mal-être se traduira par une désimplication, entre temps, la persistance de l'implication conduit à verrouiller des situations de mal-être.

Les résultats issus de l'analyse des récits de vie confirment que l'implication n'est pas une ressource statique mais qu'elle évolue dans le temps. Si la plupart des travaux ont évoqué le déclin de I.O.A et I.O.N durant la période de socialisation, il existe également des travaux ayant montré la diminution de ces dimensions pendant de longues durées (Beck et Wilson, 2000 ; Lance *et al.*, 2000). La recherche de Bentein et de ses collègues (2005) a également confirmé l'impact négatif des changements sur ces deux dimensions dans une périodicité plus courte (9 mois). En revanche, les niveaux d'I.O.C semblent plus stables dans le temps. Notre recherche s'inscrit en lien avec ces résultats et apporte des pistes complémentaires :

Tout d'abord les différentes formes d'implication réagissent différemment face aux difficultés, affectant inégalement les ressources des individus :

- En ce qui concerne les formes normative et affective de l'implication, celles-ci évoluent dans le temps. Cependant, cette évolution n'est pas instantanée, ce qui fournit une première explication aux contradictions de la littérature sur les liens entre implication, stressseurs et mal-être. Nous avons observé au contraire des délais relativement longs (de l'ordre de plusieurs mois à plusieurs années) entre la soumission à des stressseurs intenses et le début d'une baisse de l'implication affective et normative. Cette observation, somme toute assez logique, va à l'encontre de la vision qui suppose des ajustements automatiques des attitudes et des comportements aux situations. Ainsi, Staw (1986, p 42) stigmatise-t-il que *“l'approche des attitudes au travail vient des idées psychologiques dominantes d'un individu, où la personne est considérée comme une créature qui évalue constamment la situation professionnelle, les mérites du contexte et formule une attitude basée sur ces conditions. Quand les situations professionnelles changent, les individus sont considérés comme étant sensibles à ces changements, et ajustent donc leurs attitudes dans un sens positif ou*

*néгатif*⁷⁶ ». Il rappelle qu'au contraire, de nombreux travaux ont montré la cohérence des attitudes au travail (Staw, 1986). Or, l'existence de délais d'ajustement amène l'implication à modifier ses effets : de protectrice elle devient délétère pendant la période d'ajustement. En effet, elle a pour effet de maintenir le cadre dans une situation qui produit du mal-être. L'individu, attaché à son organisation affectivement ou ressentant un sentiment de devoir à son égard, n'envisage pas d'alternative et subit de plein fouet les effets des stressseurs. L'implication participe donc à la dégradation dramatique de la situation. Elle empêche le cadre de traiter la difficulté par la sortie, conformément à l'une des issues théorisée par Hirschman (1970).

- En ce qui concerne les dimensions de l'implication continue celles-ci semblent effectivement conserver une certaine stabilité, comme le suppose la littérature sur ce point. Ainsi, l'implication continue de Vincent n'évolue pas, alors même qu'il est plongé au cœur de changements qui menacent fortement son bien-être. Il est de ce point de vue intéressant de constater que, dans un nombre significatif de cas, les formes affectives et normatives de l'implication laissent la place à une implication continue lorsqu'elles s'estompent. On peut donc supposer que certains contextes favorisent la transformation des profils d'implication.

⁷⁶« Approach to job attitudes comes from prevailing psychological views of the individual, where the person is seen as a creature who constantly appraises the work situation, evaluates the merits of the context, and formulates an attitude based on these conditions. As the work situation changes, individuals are thought to be sensitive to the shifts, adjusting their attitudes in a positive or negative direction" (Staw, 1986, p42)

CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Cette recherche avait pour objectif de mieux comprendre le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel. Dans la littérature, la question du rôle de l'implication organisationnelle dans la relation entre les stressors et l'épuisement professionnel reste ambiguë (Meyer et Maltin, 2010). Les résultats des analyses qualitatives et quantitatives que nous avons menées, ont permis de tirer plusieurs constats. Sur la base de nos résultats nous pensons que l'implication organisationnelle est une ressource à double facette. En effet, s'il est clair qu'il est préférable, pour la santé au travail, d'être impliqué affectivement dans son organisation plutôt que de ne pas l'être, et qu'il est préférable de ne pas l'être que d'être impliqué pour des raisons instrumentales et tout particulièrement parce qu'il y a une pénurie des opportunités extérieures, l'implication doit pourtant rester modérée. En effet, il semblerait qu'une implication affective trop importante soit dangereuse pour l'individu et particulièrement si elle est accompagnée d'une implication normative élevée. Cette implication serait néfaste dans certains contextes. Elle deviendrait dangereuse à partir du moment où elle encourage l'individu à adopter des comportements workaholiques ou lorsqu'elle le conduit à ne pas prendre suffisamment de distance par rapport à son organisation et que son attachement à celle-ci vient guider ses décisions, attitudes et comportements. Par ailleurs, les profils généralement considérés comme bénéfiques pour l'individu et pour l'organisation peuvent devenir néfastes dans des contextes très particuliers où l'organisation ne respecte pas sa partie du contrat psychologique qui la lie à l'individu. Dès lors, un individu plus impliqué est plus fragile à des actes d'incivilité émanant de ses collègues ou managers qu'un individu dont l'implication est neutre.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

La seconde partie de ce travail doctoral nous a permis de constater que l'implication organisationnelle était une ressource à double tranchant.

Le quatrième chapitre de ce travail a permis de détecter des pistes permettant de mieux comprendre les incohérences dévoilées par la littérature. Ainsi, nous avons vu que l'implication organisationnelle, notamment affective, normalement bénéfique pour l'individu et sa santé, pouvait devenir néfaste dans certaines conditions. Nous avons ainsi détecté trois pistes qui pouvaient altérer le rôle bénéfique de l'implication organisationnelle. Il s'agit de la violence au travail, du workaholisme et de l'absence de distance vis-à-vis de l'organisation.

Dans le cinquième chapitre nous avons testé les liens directs et indirects unissant l'implication organisationnelle à l'épuisement professionnel, à partir des profils identifiés préalablement grâce à une méthode non hiérarchique. Les liens indirects testés sont ceux issus du quatrième chapitre. Si les liens directs unissant l'implication organisationnelle à l'épuisement professionnel sont conformes à la littérature, les liens indirects que nous avons décelés vont globalement dans le sens des résultats de l'étude qualitative. Ainsi, les profils généralement considérés comme favorables à l'individu deviennent nuisibles dans des contextes très particuliers.

Enfin, dans le dernier chapitre nous avons discuté et mis en perspective les résultats obtenus dans les chapitres précédents en les confrontant à la littérature. Nous avons aussi synthétisé les caractéristiques principales de chacun des profils d'implication organisationnelle au regard des variables analysées dans ce travail doctoral.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail doctoral avait pour objectif de mieux comprendre le rôle de l'implication organisationnelle dans le développement du *burnout*. L'analyse de la littérature ayant révélé des discordances quant au rôle indirect de l'implication organisationnelle dans l'explication d'une mauvaise santé au travail (Meyer et Maltin, 2010), nous avons analysé dix récits de vie de cadres en situation d'épuisement professionnel afin de comprendre ces divergences. Cette analyse qualitative exploratoire a mis en exergue trois pistes principales permettant d'expliquer ces incohérences apparentes.

Le modèle de recherche complétée à la suite de l'étude qualitative a ainsi permis de faire intervenir trois variables – le workaholisme, l'incivilité et l'absence de distance organisationnelle – auxquelles nous n'aurions spontanément pensé mais qui, dans leur interaction avec l'implication organisationnelle, peuvent mieux expliquer le développement de l'épuisement professionnel. L'interaction de l'implication organisationnelle et du workaholisme a été testée de deux manières. Dans la première nous avons abordé le workaholisme comme un médiateur de la relation entre l'implication organisationnelle et le *burnout*, et dans la seconde comme un modérateur de cette même relation. L'incivilité, a quant à elle, été analysée comme un modérateur de cette relation alors que l'absence de distance organisationnelle a été étudiée pour son rôle médiateur.

Avant de nous intéresser aux interactions de chacune de ces variables dans des modèles distincts, nous avons testé leur rôle direct dans l'explication de l'épuisement professionnel. Dans le but de capter l'hétérogénéité des individus sur l'implication organisationnelle, nous avons réalisé une étude par profil. Le test des hypothèses et propositions a été réalisé sur des données quantitatives issues de deux terrains principaux : l'un issu d'un échantillon d'agents d'une collectivité territoriale et le second d'un échantillon de cadres.

Les résultats de cette recherche doctorale ont permis de conclure au rôle complexe de l'implication organisationnelle dans le développement du *burnout*. Celle-ci est ainsi considérée comme une ressource à double tranchant. S'il est préférable pour la santé au travail d'être impliqué affectivement dans son organisation plutôt que de ne pas l'être, et qu'il est préférable de ne pas l'être que d'être impliqué pour des raisons instrumentales, et tout particulièrement parce qu'il y a une pénurie des opportunités extérieures, l'implication doit pourtant rester modérée. Les résultats ont ainsi mis en évidence des situations dans lesquelles

le rôle protecteur de l'implication organisationnelle pouvait être contrarié. Dès lors, une implication affective trop élevée peut être dangereuse, particulièrement si elle est accompagnée d'une implication normative élevée. Cette implication serait néfaste dans certains contextes. Elle deviendrait dangereuse à partir du moment où elle encourage l'individu à adopter des comportements workaholiques ou lorsqu'elle le conduit à ne pas prendre suffisamment de distance par rapport à son organisation et que son attachement à celle-ci vient guider ses décisions, attitudes et comportements. Par ailleurs, les profils généralement considérés comme bénéfiques pour l'individu et pour l'organisation peuvent devenir néfastes dans des contextes très particuliers où l'organisation ne respecte pas sa partie du contrat psychologique qui la lie à l'individu. Dès lors, un individu plus impliqué est plus fragile lorsqu'il est victime de violence psychologique émanant de ses collègues ou managers qu'un individu dont l'implication est neutre.

Le cheminement de cette recherche doctorale est présenté dans le tableau 91.

Questions principales	<p>Quel est le rôle direct et indirect de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel ?</p> <p>Il s'agit plus précisément de comprendre comment l'implication organisationnelle peut renforcer ou diminuer le burnout.</p>
Cadre théorique	La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001).
Données	<p>Collecte sur quatre terrains distincts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Étude qualitative exploratoire : récits de vie auprès de cadres en situation d'épuisement professionnel (N=10). - Etude quantitative par questionnaire auprès d'une collectivité territoriale (N= 924 et moins). - Étude quantitative par questionnaire auprès de cadres (N=977). Questionnaire diffusé via l'APEC. - Étude quantitative pour la construction de l'échelle de mesure de l'absence de distance organisationnelle (N=182).
Méthodes d'analyse	<p>Méthodes d'analyses différentes en fonction du type de données et de l'objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyses intra-récits (analyse diachronique, analyse par résumé,) et analyse inter-récits. - Analyse factorielle exploratoire et confirmatoire pour la validation des instruments de mesure. - Analyse typologique (non hiérarchique <i>Kmeans</i>) pour la création des profils d'implication et de workaholisme. - Analyse multivariée par la méthode des MCO pour l'explication de

	<p>l'épuisement émotionnel à partir des relations directes, à partir des interactions de l'IO et de l'incivilité, et de l'IO et du workaholisme (étude des modérations).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse multivariée : modèle probit et mlogit pour l'explication du workaholisme. - Analyse de la médiation : analyse par bootstrap.
Principaux Résultats	<p>Résultats cohérents avec la littérature :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les profils d'implication organisationnelle à dominance affective sont généralement moins épuisés que les non impliqués. - Les profils d'implication organisationnelle à dominance continue sont plus épuisés que les non impliqués. <p>Résultats plus mitigés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les profils dont l'implication est élevée ont une relation à l'épuisement qui diffère selon l'échantillon étudié. Ainsi, ce type de profil explique positivement le développement de l'épuisement professionnel (par rapport aux non impliqués) en ce qui concerne l'échantillon APEC et l'étude qualitative. Ce résultat est inversé pour l'échantillon de la collectivité territoriale. - Les profils dominés par une implication normative sont plus positivement liés au développement du <i>burnout</i> que les non impliqués. - L'implication organisationnelle peut conduire au workaholisme. - Le workaholisme médiate partiellement la relation entre l'IO et le <i>burnout</i>. - Le workaholisme modère certains profils d'IO. - Les profils d'IO affective, normative et élevé conduisent à une absence de distance organisationnelle. - L'absence de distance organisationnelle médiate partiellement la relation entre IO et <i>burnout</i>. - Le profil d'IO affective et le profil des impliqués sont plus sensibles aux actes d'incivilité que les profils neutres et, de ce fait sont plus épuisés.
Thèse défendue	<p>L'implication organisationnelle est une ressource à double tranchant qui permet de protéger les individus de l'épuisement professionnel mais qui peut devenir néfaste sous certaines conditions</p>

Tableau 91 - Design de la recherche

Cette conclusion s'articule en trois temps. Après avoir présenté les principaux apports, tant théoriques, méthodologiques que managériaux de cette recherche, nous développerons ensuite leurs limites afin de nuancer les résultats et d'indiquer comment cette recherche pourrait être améliorée. Enfin, nous terminerons en proposant plusieurs voies de recherche futures.

LES APPORTS DE LA RECHERCHE

Cette recherche a mis en exergue le rôle complexe de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel. Dans cette partie nous allons nous intéresser aux principaux apports de ce travail, qu'ils soient théoriques, méthodologiques ou managériaux.

LES APPORTS THÉORIQUES

Six apports théoriques principaux peuvent être soulignés dans ce travail doctoral.

Le premier est relatif au cadre théorique qui a été choisi pour l'analyse des données de ce travail doctoral : celui de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 1998, 2001, 2011). Cette théorie dont l'essor est assez récent, attire de plus en plus de chercheurs étudiant l'épuisement professionnel (Neveu, 2007 ; Gorgievski, Halbesleben et Bakker, 2011 ; Alarcon, Edwards, Menke, 2011 ; Penney, Hunter et Perry, 2011 ; De Cuyper, Raeder, Van der Heijden et Wittekind, 2012) ainsi que son lien avec l'engagement (Halbesleben Harvey et Bolino, 2009) ou l'implication organisationnelle (Lapointe, Vandenberghe et Panaccio, 2011). Approche centrée sur les ressources dont dispose un individu, ce cadre d'analyse théorique est particulièrement propice à cette étude et ceci pour cinq raisons :

- ✓ Cette théorie est davantage tournée vers les solutions que vers la victimisation (Neveu, 2007). En effet, avec cette théorie, l'individu ne fait pas qu'attendre l'arrivée des difficultés pour tenter d'y faire face, mais il développe en amont de multiples ressources qui peuvent le protéger en cas de stressors. Cette théorie, qui s'oppose ainsi aux théories classiques du stress et du *burnout*, permet de ce fait de fournir des pistes d'actions aux gestionnaires.
- ✓ Par ailleurs, cette théorie permet de mieux comprendre pourquoi, face à un même problème, la réaction des individus peut diverger. Par exemple, un individu ressentira peu l'impact d'un stressor s'il est doté de nombreuses ressources et que c'est la première fois qu'il doit faire face à un stressor. Inversement, un individu qui subit régulièrement de multiples stressors, sera doté de moins de ressources et sera moins protégé.

- ✓ Elle tient compte du temps nécessaire au développement du burnout. Celui-ci étant long à se déclarer.
- ✓ Elle permet de mieux comprendre le lien qui existe entre l'implication organisationnelle et le *burnout*. En effet, l'implication organisationnelle est envisagée comme une ressource énergétique (Wright et Hobfoll, 2004).
- ✓ Elle a permis de mettre en exergue le fait que certains contextes peuvent transformer une ressource positive, comme l'implication organisationnelle affective, en une ressource néfaste.

Le deuxième apport de cette recherche réside dans l'approche typologique. L'implication organisationnelle étant composée de différentes dimensions, chacune d'elles peut se trouver chez chaque individu à des degrés différents (Meyer et Herscovitch, 2001). Or, peu d'études sur l'implication organisationnelle prennent en compte cette hétérogénéité et tentent de la capter (Wasti, 2005 ; Gellatly *et al.*, 2006 ; Markovits *et al.*, 2007 ; Somers, 2009 ; Somers, 2010 ; Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012). En cela, cette recherche permet de mieux comprendre l'articulation de ces dimensions. Elle se différencie d'ailleurs des recherches précédentes dans le sens où elle prend en compte et confirme la distinction relative aux deux facettes de la dimension continue. Elle a aussi mis en évidence un profil d'implication à dominance normative qui, dans la littérature, était soupçonné d'être irréaliste (Wasti, 2005 ; Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012). En outre, elle permet d'améliorer la connaissance des liens entre ces différents profils et d'autres variables, qu'elles soient relatives à des stressors, des ressources ou au *burnout*. Enfin, les profils identifiés sont relativement stables d'un échantillon à l'autre.

Le troisième apport de cette recherche est relatif à l'évolution de l'IO dans le temps. Grâce aux récits de vie, nous avons pu observer que l'IO n'était pas une ressource statique mais qu'elle pouvait évoluer dans le temps. Cette idée, si elle n'est pas nouvelle – puisque l'implication organisationnelle évolue avec l'ancienneté, les difficultés et les récompenses – se distingue des recherches précédentes en montrant que l'évolution ne se fait pas de manière instantanée. Les récits de vie montrent en effet que si, face à certains stressors, l'implication organisationnelle affective est affaiblie, elle reste à un niveau quasiment stable pendant un certain temps, plongeant le cadre dans un désarroi encore plus grand, puisqu'elle l'empêche

de s'extraire de la situation, et cela même si parallèlement d'autres formes d'implication, notamment continue, augmentent.

Le quatrième apport concerne l'analyse du lien entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. Si quelques études s'intéressent au lien direct entre l'implication organisationnelle affective et la santé au travail, rares sont celles qui prennent en compte les autres dimensions de l'IO, ou celles qui s'intéressent aux liens indirects entre l'IO et l'épuisement professionnel (Meyer et Maltin, 2010). Cette recherche permet donc de fournir des éléments nouveaux quant à la compréhension du rôle direct ou indirect que joue l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.

- ✓ Elle met ainsi en avant la double facette de certaines dimensions de l'implication organisationnelle, à travers les profils. C'est ainsi que les profils présentant une implication organisationnelle élevée qu'elle soit normative, affective ou qu'elle combine ces dimensions, peuvent aboutir à un manque de recul vis-à-vis de l'organisation et, par ce biais, contribuer au développement de l'épuisement professionnel. Il en est de même pour les liens avec le workaholisme. Cette recherche a permis de montrer que certains profils d'implication étaient liés à certains types de workaholisme.
- ✓ Elle a permis de mettre en exergue le fait que certains contextes pouvaient transformer en ressources néfastes des ressources initialement bénéfiques comme le sont l'implication organisationnelle affective et normative à travers des profils d'implication à dominance affective ou ayant une implication élevée sur trois des quatre dimensions les plus positives. C'est ainsi que des stressors venant déséquilibrer le contrat psychologique qui lie les individus à leur organisation, comme peut le faire l'incivilité, transforme une ressource initialement protectrice et favorable à l'individu en un « piège » duquel il a du mal à se défaire et qui peut aggraver sa situation.

Le cinquième apport de ce travail doctoral est relatif à la clarification des concepts relatifs à la santé au travail. En effet, la littérature, notamment celle relative aux liens entre

l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel, a tendance à étudier le rôle du bien-être en mobilisant des échelles relatives au stress professionnel. Or, notre analyse de la littérature a confirmé le fait que bien-être et mal-être ne pouvaient être considérés comme le reflet l'un de l'autre. Le bien-être comportant une dimension positive liée à la satisfaction au travail et au plaisir de travailler (Warr, 1990 ; Diener *et al.*, 1999 ; Warr, 2007 ; Keyes, 2002 ; 2005).

LES APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Nous avons relevé deux apports méthodologiques principaux dans ce travail doctoral.

Le premier apport méthodologique de cette recherche réside dans la construction d'une échelle permettant de mesurer l'absence de distance organisationnelle, concept identifié par l'étude qualitative comme ayant un rôle dans le développement de l'épuisement professionnel et ne semblant pas exister dans la littérature. En effet, une revue de la littérature a fait émerger des concepts se rapprochant, mais ayant pour cible le travail (le détachement psychologique du travail, le fait de prendre d'autres angles, perspectives pour analyser les choses (*perspective taking*), ou assez éloignés et ayant pour cible le travail (le désengagement ou la distanciation, technique de *coping*) ou l'organisation (identification et désidentification). Nous avons développé une échelle de mesure correspondant au concept d'absence de distance organisationnelle tel qu'il a été abordé dans les entretiens. Cet instrument de mesure composé de trois items présente l'avantage d'être bref.

Le deuxième apport méthodologique de ce travail est relatif à la triangulation des méthodes. D'une part, nous avons eu recours à des récits de vie pour tenter de saisir l'apparente contradiction de la littérature relative aux liens indirects de l'implication organisationnelle et des stressors dans le développement de l'épuisement professionnel avant de tester les résultats dans une étude quantitative, et d'autre part nous avons croisé différentes méthodes d'analyses de données, tant dans l'étude qualitative que dans l'étude quantitative réalisée à partir de deux bases de données distinctes. La diversité des terrains nous a permis d'éprouver et de confronter nos hypothèses et propositions à des réalités différentes. La diversité des méthodes de collecte et d'analyse des données employées tout au long de cette recherche nous a permis de limiter les artefacts, les biais inhérents à chacune des méthodes.

LES APPORTS MANAGÉRIAUX

Les apports managériaux de cette recherche concernent d'une part la prévention du *burnout*, et plus généralement des risques psychosociaux, et d'autre part la gestion de ceux-ci.

Nos résultats, en accord avec la littérature, montrent les bénéfices d'une implication affective. Cela signifie donc que les organisations ont tout intérêt à adopter des politiques RH permettant de développer l'implication organisationnelle affective des individus puisque celle-ci favorise leur bien-être et le plaisir qu'ils éprouvent à travailler.

Cependant, nous avons vu qu'une implication organisationnelle excessive, notamment si elle est accompagnée d'une forte implication normative, peut être dangereuse pour l'individu qui se sent obligé envers l'organisation et de ce fait, cherche à trop en faire particulièrement si son organisation et son management l'y encouragent. En effet, nous avons vu que les individus impliqués avaient plus de probabilités d'être woraholiques élevés que des individus non impliqués et que, par ce biais, le risque d'épuisement professionnel augmentait. Bien évidemment, il est parfois nécessaire de travailler plus, de s'investir plus ou tout simplement de « mettre un coup de collier ». Cependant, cet effort, s'il doit être récompensé par l'organisation et le manager, ne doit ni s'éterniser ni devenir une habitude. Nous avons vu en effet, que le management par l'exemple (qui correspond au fait qu'un manager cherche à donner l'exemple en travaillant davantage) était positivement lié à l'épuisement professionnel. Plusieurs des résultats de ce travail doctoral convergent donc vers l'idée qu'il est important pour les individus de se ressourcer en se détachant psychologiquement du travail, tant sur une courte période que sur une longue période. Cela signifie qu'un manager doit encourager les membres de son équipe à se « couper » du travail lorsqu'ils n'y sont pas. En dehors du travail, l'individu ne doit donc exercer aucune activité qui le replonge même sur une courte période dans son activité professionnelle, ceci afin de préserver les frontières qui existent entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Par exemple, il ne doit pas prendre l'habitude de consulter ses emails en dehors du travail. L'organisation doit donc éviter de favoriser ce type de comportement par sa culture mais aussi par son mode de management.

De la même manière, nos résultats ont montré que l'absence de distance vis-à-vis de l'organisation, favorisée par certains profils d'implication (IOAcper, IONorm et impliqué), était positivement liée au développement de l'épuisement professionnel. Le manager doit donc faire attention à ce que l'organisation ne devienne pas une obsession pour les individus

et que ces derniers parviennent à rester objectifs. Ils doivent donc faire en sorte que les individus prennent du recul vis-à-vis de l'organisation. Le détachement psychologique du travail peut, là-aussi, aider. Ces résultats mettent en évidence un décalage avec les modèles traditionnels du management qui valorisent une plus forte implication des salariés.

Par ailleurs, nous avons vu que les individus impliqués, notamment affectivement, étaient plus sensibles à certains types de stressors que les individus faiblement impliqués (profil d'implication normative neutre). Les stressors les plus dangereux dans ce cas là sont ceux qui viennent déséquilibrer le contrat psychologique qui lie l'individu au travail, comme peut le faire l'incivilité. De ce fait, l'organisation doit tout faire pour éviter ce type de déviance, informer les individus, et être à leur disposition pour intervenir au plus vite afin de ne pas laisser dégénérer la situation. Enfin, elle doit apporter tout le soutien possible à l'individu, ainsi que le service ressources humaines et les managers, qui doivent se montrer à l'écoute et actifs. Ceci peut permettre de rétablir l'équilibre du contrat et reformer les ressources des individus.

Enfin lorsqu'un individu est en situation d'épuisement professionnel, si l'organisation n'a pas réussi à rétablir un équilibre dans la relation contractuelle, il faut qu'elle arrive à aider le cadre à s'en sortir, éventuellement en modifiant son cadre de travail.

LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Si de nombreuses précautions ont été prises lors de cette recherche doctorale, nous pouvons néanmoins dénombrer un certain nombre de limites. Celles-ci sont relatives aux données, aux instruments de mesure et aux techniques d'analyse.

Si chacune des études tente d'atténuer les limites des précédentes, la question de la validité externe constitue tout de même la première limite de ce travail doctoral.

- ✓ La première étude qualitative ne porte que sur dix cadres. Nous avons atteint une saturation sémantique laissant entendre qu'il n'était pas nécessaire de poursuivre les récits de vie. Pourtant, l'étude gagnerait sans doute en validité si nous interrogeons des individus appartenant à d'autres catégories socioprofessionnelles.

- ✓ La seconde étude est réalisée au sein d'une même organisation : une collectivité territoriale. D'une part, l'échantillon n'est, nous l'avons vu, pas totalement représentatif de la population mère (les hommes et les plus de 50 ans étant sous-représentés). Par ailleurs, s'il regroupe différents secteurs d'activité, il n'est pour autant pas représentatif des agents du service public français. Cette étude pourrait donc être améliorée grâce à un échantillon représentatif des agents du service public français. Les non-réponses, parfois nombreuses dans le cadre de cette étude, réduisent également sa validité externe. Toutefois, la taille de l'échantillon ainsi que l'immersion dans le terrain et enfin la restitution des résultats à la collectivité territoriale permettent de réduire cette limite.
- ✓ La troisième étude porte quant à elle sur des cadres français. Si l'échantillon est satisfaisant, il n'est pourtant pas représentatif des cadres français. Nous avons donc dû retirer les cadres de plus de 50 ans et séparer les échantillons masculins et féminins pour les analyses de données. Il faut noter que les cadres de plus de 50 ans retirés de l'analyse se distinguaient par une implication organisationnelle plus faible.

Par ailleurs, certaines hypothèses n'ayant pu être testées que sur l'un des deux jeux de données, cela limite la portée des résultats. Des recherches futures pourraient donc reproduire ce travail sur un échantillon représentatif de la population active française afin de conforter ses conclusions.

La seconde, plus conceptuelle, concerne les variables incluses dans les modèles. D'autres variables de contrôle auraient pu être intégrées. Nous pensons par exemple à des caractéristiques personnelles comme le fait d'être dévoué et carriériste, et qui pourraient expliquer workaholisme et implication organisationnelle et *burnout*, ou encore à des variables permettant d'expliquer l'un mais pas l'autre afin de pouvoir contrôler l'endogénéité de ces deux variables.

En ce qui concerne les instruments de mesure, certaines limites sont liées à l'étude qualitative et d'autres à l'étude quantitative.

- ✓ Dans l'étude qualitative, nous avons identifié le lien qui unit l'individu à l'organisation comme étant de l'implication organisationnelle. Si l'analyse de contenu réalisée nous a permis de reconnaître le type d'implication organisationnelle dominant, nous n'avons pu, systématiquement, évaluer le profil d'implication organisationnelle.

Il pourrait être intéressant, pour des recherches futures, de combiner l'étude qualitative à un questionnaire quantitatif. Ceci permettrait de mesurer les concepts identifiés avec précision. Cette remarque peut être réitérée pour la question de l'épuisement professionnel, bien que des indications objectives (médecins, *coachs*) nous aient permis de conforter l'analyse que nous avons faite.

- ✓ Une des limites est plus spécifique à l'échelle de mesure portant sur l'absence de distance organisationnelle. Si les qualités de cet instrument sont encourageantes, cette échelle correspond à une première tentative de formalisation du concept. En effet, une part de variance demeure inexpliquée. C'est pourquoi les recherches futures doivent approfondir la conceptualisation de ce construit. Il conviendrait peut-être de distinguer plusieurs dimensions à ce concept : la première pourrait être relative à la fusion émotionnelle avec l'organisation. La seconde, déjà retenue dans notre étude, correspondrait à l'absence d'objectivité due à l'attachement de l'individu envers son organisation. Enfin, la troisième pourrait interroger les individus plus directement sur leur prise de recul vis-à-vis de l'organisation (exemple d'item : Au travail, je prends de la distance par rapport à mon organisation lorsque je dois analyser une situation).

Enfin, la dernière limite est relative à l'analyse des données de notre modèle. En effet, nous avons analysé nos données dans plusieurs modèles successifs sans prendre en compte systématiquement toutes les variables de contrôle identifiées dans le modèle le plus complet expliquant l'épuisement professionnel. Si ceci permet d'offrir des éclairages distincts sur la question de recherche, ceci ne permet pas de conclure en la validité d'un seul et même modèle.

LES PERSPECTIVES DE RECHERCHES

Au terme de cette recherche, plusieurs pistes de recherches futures émergent.

Approfondissement de l'évolution des formes d'implication organisationnelle

La recherche qualitative a mis en avant le fait que l'implication organisationnelle était une ressource énergétique qui évoluait et se transformait. Des schémas de transformation ont été repérés. Ainsi, l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle

normative semblent se transformer en implication organisationnelle continue lorsque la norme de réciprocité a été affaiblie. Cependant, cette transformation ne semble, à première vue, ne pas se réaliser au même rythme. Ainsi, il serait plus difficile et plus lent de se défaire de l'implication organisationnelle affective que de l'implication organisationnelle normative. Des recherches futures, idéalement longitudinales, pourraient étudier cette évolution entre les différentes formes d'implication organisationnelle et même de profils d'implication pour une analyse encore plus fine et précise. Par ailleurs, il serait intéressant d'identifier les facteurs favorisant cette transformation afin que les managers prêtent une attention toute particulière à ceux-ci pour éviter que les situations ne dégénèrent.

Approfondissement des liens entre l'implication organisationnelle et les formes de liens excessifs au travail

La recherche mériterait d'approfondir les relations qui unissent l'implication organisationnelle avec les autres formes de liens excessifs au travail. Dès lors, si la question du lien entre l'IO et l'absence de distance organisationnelle mériterait d'être creusée, tout comme celle du lien entre l'IO et le workaholisme, ou entre l'IO et le détachement psychologique du travail, il conviendrait de s'intéresser aux liens de l'IO avec d'autres formes de lien excessif au travail comme peut l'être le sur-engagement dans le travail, ou celui envers la carrière. En effet, l'analyse des récits de vie a montré que pour favoriser les comportements workaholiques, l'organisation offrait des récompenses liées à la carrière ou touchait à l'estime personnelle de l'individu. Dès lors, il pourrait être intéressant de contrôler l'étude du lien entre l'implication organisationnelle et le workaholisme à partir de variables mesurant l'engagement dans la carrière et l'estime personnelle.

Développer la question de la prise de distance vis-à-vis du travail

Notre analyse qualitative a mis en avant le concept de la prise de recul vis-à-vis du travail. Le concept identifié dans l'étude qualitative semble différent du détachement psychologique du travail. En effet, il ne correspond pas à une pause psychologique ou physique mais à une mise à distance du travail réalisé. C'est ainsi qu'un individu ne prend pas de recul vis-à-vis de son travail s'il s'identifie avec le travail qu'il réalise, s'il prend les critiques qu'on lui adresse comme une critique personnelle, ou encore s'il n'arrive pas à analyser des situations professionnelles à partir de différents points de vue. Ce concept serait similaire à celui que

nous avons développé pour l'organisation mais aurait pour cible le travail de l'individu. Des recherches futures pourraient conceptualiser ce construit et l'appliquer à d'autres facettes comme les collègues de travail.

La question de la spécificité de l'I.O des managers ?

Nous avons vu que les cadres encadrants avaient tendance à être plus impliqués affectivement que les non encadrants. La littérature s'est pourtant très peu intéressée à la particularité du lien entre l'organisation et le cadre encadrant alors même que le sens commun admet l'idée selon laquelle les cadres doivent avoir un lien affectif fort avec leur organisation, pour faire leur travail. Il pourrait donc être intéressant de creuser cette question lors de recherches futures.

Dans cette conclusion, nous avons souligné les principaux apports, limites et perspectives de recherche de cette étude. Avant de mettre un terme à cette recherche doctorale, rappelons que tout au long de ce travail, nous avons défendu l'idée selon laquelle l'implication organisationnelle est une ressource à double tranchant qui permet de protéger les individus de l'épuisement professionnel mais qui peut devenir néfaste sous certaines conditions. Cette thèse, sans être en contradiction avec la littérature, présente des résultats qui permettent de comprendre les incohérences dévoilées par la littérature quant à l'effet bénéfique ou néfaste de l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.

BIBLIOGRAPHIE

-A-

Abord de Chatillon E., Carrier Vernhet A. et Desmarais C. (2010). Peut-on comprendre la souffrance psychosociale des salariés sans qu'ils ne s'en rendent compte ? *XXIème congrès de l'AGRH, Rennes/Saint-Malo*. 17-19 novembre 2010

Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2012). *Conditions de travail et mal-être des encadrants: peut-on souffrir et dans le même temps apprécier son travail ?* Chapitre 11. P.149-165 in Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Carpentier S. (2012) Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale. Edition Magnard-Vuibert

Addae H. M. et Wang X. (2006). Stress at work: Linear and curvilinear effects of psychological-, job-, and organization-related factors: An exploratory study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Stress Management*. vol.13. n°4. p.476–493.

Agence Européenne pour la Sécurité et la santé au travail (2002). Prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en pratique.
<http://osha.europa.eu/fr/publications/reports/104>

Alarcon G.M. Edwards J.M. et Menke L.E. (2011). Student burnout and engagement: A test of the conservation of resources theory. *The Journal of Psychology*. Vol 145, n°3, p.211-227.

Allard-Poesi F. et Maréchal G. (2007). *Construction de l'objet de recherche*. chapitre 2. p.34-57. In Thiétart R.A. et coll. Méthodes de recherche en management, 3^{ème} édition, DUNOD

Allen N.J. et Meyer J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, n°1, p.1-18.

Allen N.J. et Meyer J.P.. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, vol.49, p.252-276.

Allen N.J. et Meyer J.P.. et Smith C. (1993). Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization , *Journal of Applied Psychology*, vol.78, n°4, p.538-551.

Angle H.L. et Perry J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, vol.26, p.1-14.

Anton C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment, *International Journal of Psychology*, vol. 44. N°3, p. 187–194.

Aquino, K. et Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimisation : social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, vol.89, n°6, p.1023-1034.

Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology* .vol.9 n°1.p. 46–60.

Arnold J.A. (1996). The psychological contract : A concept in need of closer scrutiny ? European. *Journal of Work and Organizational Psychology*. vol 5. p.511-520.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21. p.249–269.

Amott, D. (2000). *Corporate cults: The insidious lure of the all-consuming organization*. New York: American Management Association.

Aryee S., Tan K., (1992). Antecedents and outcomes of career commitment, *Journal of Vocational Behavior*. vol. 40, n°3, p. 288–305

Aryee S., Srinivas E.S. et Tan H.H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, vol.90, n°1, p.132-146.

Ashforth B.E., Kreiner G.E. et Fugate M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*. vol. 25. n° 3, p. 472-491

Ashforth B.E., et Mael F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, vol. 14. p.20-39.

Ashforth B.E. et Saks A.M. (1996). « Socialization tactics : longitudinal effects on newcomer adjustment », *Academy of Management Journal*, vol.39,n°1, p.149-178.

Ashforth, B.E., Saks, A.M et Lee R.T. (1998). Socialization and newcomer adjustment : the role of organizational context, *Human Relations*, vol 51., n°7, p.897-926

Ashforth B. E., Sluss, D. M., & Saks A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*. vol.70, p. 447-462.

Atonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. Washington: Jossey-Bass.

Aubert N. et Pagès M.(1989). *Le stress professionnel* Paris : Éditions Klincksieck.

Axtell C.M., Parker S.K., Holman D. et Totterdell P. (2007). Enhancing customer service: Perspective taking in a call centre, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. vol.16. n°2. p. 141-168.

Aziz S. et Zickar M.J (2006). A Cluster Analysis Investigation of Workaholism as a Syndrome. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 11, n°1, p.52–62.

-B-

Babakus E, Cravens DW, Johnston M and Moncrief WC, (1999). The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, *Journal of Academy of Marketing Science* vol.27, n°1, p. 58-70

Baker H.E. et Feldman D.C. (1990). Strategies of organizational and their impact on newcomer adjustment, *Journal of Managerial Issues*, n°2 p 198-212

Bakker A.B., Demerouti E. et Verbeke W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management*, Vol 43, n° 1, p 83–104

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Sixma, H., Bosveld, W. et Van Dierendonck, D.(2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, vol.21,n°4.p. 425-441.

Bardin L. (1977 et 2007).*L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France. (PUF)

Barling J. et Kelloway E.K. (1996). 'Job insecurity and health : the moderating role of workplace control', *Stress medicine*, vol.12, n°44, p. 253-259

Barnett R.C., Gareis, K.C. et Brennan R.T. (1999). Fit as a mediator of the relationship between work hours and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 4, n°4, p.307-317

Baron R.M. et Kenny D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, n°6, p. 1173-82.

Bazen S. et Sabatier M. (2007). *Econométrie : des fondements à la modélisation*. Vuibert. 234p.

Beck K, et Wilson C, (2001). Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment. *Human Resource Management Review*. vol 11. p. 257–278.

Becker HS, (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, vol.66, n°1, p. 32-40

Becker H. (2004). *Epistémologie de recherche qualitative, L'art du terrain : Mélanges offerts à Howard S. Becker*, éd. A. Blanc et A. Pessin, Paris, l'Harmattan, 59-91

Becker, T. E, Billings, R.S., Eveleth, D.M. & Gilbert, N.L (1996). Foci and Bases of Employee Commitment : Implications for Job Performance..., *The Academy of Management Journal*, vol39, n° 2, p. 464-482.

Begley TM and Czajka JM, (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change, *Journal of Applied Psychology*, vol.78, n°4, p.552-556

Beehr T.A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. London Routledge

Belghiti-Mahut S. et Briole A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol.10, p. 145-16

Bentein K, Stinglhamberger F, et Vandenberghe C, (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n°3, p. 133-157.

Bentein K, Vandenberg R. Vandenberghe C., et Stinglhamber F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A latent Growth Modeling Approach. *Journal Of Applied Psychology*, vol.90, n°3, p 468-482

Bentler P. et Kano Y. (1990). On the equivalence of factors and components, *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 25, n°1, p.67-74.

Bertaux D. (1980). L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités, *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol. LXIX, n°2, p.198-225

Bertaux D. (2010). *Le récit de vie: L'enquête et ses méthodes*. Armand Collin. 3ème édition, 128 p.

Blanchet A, and Gotman A, (2007). *L'enquête et ses méthodes - L'entretien*. Ed. Armand Colin.

Blau P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley. 352p.

Blau G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment, *Journal of Occupational Psychology*, vol.58, p.277-288.

Bouffartigues P, (2001). *Les cadres, fin d'une figure sociale*, La dispute, Paris.

Bozeman D.P. et Perrewé P.L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationships, *Journal of Applied Psychology*, vol.86, n°. 1, 161-173

Brickman P, (1987). *Commitment, conflict and caring*, Prentice-Hall, Inc. A division of Simon and Schuster, Englewood Cliffs, New Jersey.

Brill P.L (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family and community Health*. vol. 6 n°4, p.12-24

Briggs E., Jaramillo F. et Weeks W. A. (2011). Perceived barriers to career advancement and organizational commitment in sales. *Journal of Business Research*. Vol. 65, n° 7, p. 937-943

Brown T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*, NY: Guilford Press. 475p.

Brülde B. (2000). Practical Viewpoint On how to define the concept of health: A loose comparative approach, *Medicine, Health Care and Philosophy* vol. 3 p.305–308

Brunstein, I. (1999). *L'homme à l'échine pliée. Réflexions sur le stress professionnel*, Paris, Desclée de Brouwer

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol 19,p. 533—546.

Buchanan, B. (1974). Government Manager, Business executives and organizational commitment, *Public Administrative Review*. vol. Juillet-Août, p. 339-347

Buelens, M. and Poelmans, S.A.Y. (2004). Enriching the Spence and Robbins, Typology of Workaholism: demographic, motivational and organizational correlates, *Journal of Organizational Change Management*. vol. 17 n°5. p. 440-58.

Bunderson J.S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, vol.22. n°7. p.717-741.

Bunderson J.S. et Thompson J.A. (2009). The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work. *Administrative Science Quarterly*. vol 54. p.32–57

Burke R.J. (2001). Workaholism components, job satisfaction and career progress. *Journal of Applied Social Psychology*. vol.30.p.637-645.

Burke R.J et Cooper C.L. (2000). *The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring, and Privatization*. Wiley-Blackwell publishers, Oxford, 336p.

Burke R. J. et Koksall H. (2002). Workaholism among a sample of Turkish managers and professionals: An exploratory study. *Psychological Reports*, vol. 91. p.60-68.

Burton J.P., Lee T.W. et Holtom B.C., (2002). The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviours, *Journal of Managerial Issues*. vol.14.n°2. p.181-197.

Butts MM, Vandenberg RJ, DeJoy DM, Schaffer BS and Wilson MG,(2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology* vol.14, n°2, p.122-36.

Buunk B.P., De Jonge J., Ybema, JF.et De Wolff C.J. (1998). Psychosocial Aspects of Occupational Stress. In Drenth PJD, Thierry H. et De Wolff C.J, *Handbook of Work and Organizational Psychology*, p.145-182. Hove Psychology press.

-C-

Caceres R.C. et Vanhamme J. (2003). Les processus modérateurs et médiateurs: distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations. *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 2

Cahuzac E. et Bontemps C. (2008). *Stata par la pratique : statistiques, graphiques et elements de programmation*. Stata Press. 254p.

Caldwell, R., Chatman, J., O'reilly, C. (1990). Building organizational commitment: a multifirm study. *Journal of occupational Psychology*, vol. 63, p. 245-261.

Caplan R. D., S. Cobb S. et French J.R.P. (1975). Relationships of Cessation of Smoking with Job Stress, Personality and Social Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol.60, p.211–219.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing mergers and acquisitions: Integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.56, n°2, p.267-283.

Casper W.J et Harris C.M., (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*. vol. 72, n°1, p.95–109

Castillo DN, Jenkins EL (1994). Industries and occupations at high risk for work-related homicide. *Journal of Occupational Medicine* vol.36, p.125–132.

Chang W.-L., Lu L-C., Su H-J., Lin T.A., Chang K-Y. (2010). The mediating effect of role stressors on market orientation and organizational commitment, *Social Behavior and Personality: an international journal*, vol. 38 n°10, p. 1431-144

Charles-Pauvers, B. & Commeiras, N., (2002), Chapitre 3 : *L'implication : le concept*. In Neveu, J.-P. & Thévenet, M., 2002, *L'implication au travail*, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, Série Vital Roux

Charreire Petit, S. et Durieux, F. (2007). *Explorer et tester : les deux voies de la recherche*. chap.3. p.58-83. In Thiétart R.A. et coll. *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, DUNOD

Cherniss (1980). *Professional Burnout in the Human Service Organizations*. Beverly Hills, CA : Sage

Churchill G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol.16. n°1. p. 64-73.

Clausen T. et Borg V. (2010). Do positive work-related states mediate the association between psychosocial work characteristics and turnover? A longitudinal analysis., *International Journal of Stress Management*, Vol 17 n°4, p. 308-324

Cohen J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd Ed., NY: Academic Press.

Cohen A. (1999). Relationships among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment , *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 3, pp. 285-308

Cohen, A. et Kirchmeyer, C. (1995). « A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and non-work participation», *Journal of Vocational Behavior* , vol. 46, p.189-202

Cohen A. Velez-Hecht A., (2010). "The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities", *Personnel Review*, Vol. 39, n°5, p.537-556

Colle R., (2006). *L'influence de la grh a la carte sur la fidelite des salaries : le role du sentiment d'auto-determination*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion de

l'Université Paul Cezanne, Aix-Marseille III présentée et soutenue publiquement le 25 novembre 2006.

Cooper, C.L. (1986). Job Distress : Recent Research and the Clinical Occupational Psychologist, *Bulletin of the British Psychological Society*, vol.39, p. 325-331.

Cooper C. L. et Cartwright S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization— A Proactive Approach to Occupational Stress *Human Relations* vol. 47 n° 4 p 455-471

Cooper, C. L., Dewe, P.J., et O'Driscoll, M.P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Sage Publications, 282 p.

Cordes C.L. and Thomas W. Dougherty T.W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout . *The Academy of Management Review*, Vol. 18, n°. 4, p. 621-656

Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., & Langhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 6 , p. 64-80

Cousin O. (2006). « Le sens du travail dans un contexte de dérégulation : le cas des cadres d'entreprise », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, Vol. 37-n°2

Cousson F., Bruchon-Schweitzer M., Quintard B., Nuissier J., et Rascle N. (1996). Analyse multidimensionnelle d'une échelle de coping : validation française de la W.C.C., *Psychologie française*, Vol 41. N°2, p.155-164

Cox, T. & Griffiths, A. (1995). *The nature and measurement of work stress: theory and practice*. In J.R. Wilson & E.N. Corlett (Eds.), *Evaluation of human work: a practical ergonomics methodology*, London: Taylor & Francis.

Cox, T., Griffiths, A. J., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on Work-related Stress*. Report to the European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

Coyle-Shapiro J.A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.23.n°8. p.927-946

Coyle-Shapiro, J.A-M. and Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of management studies*, vol.37, n°7. p. 903-930

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. (2005). *Examen de la théorie du contrat psychologique: questions clés relatives à la compréhension et à la recherche sur la relation d'emploi*. In: Delobbe, Nathalie and Herrbach, Olivier and Lacaze, Delphine and Mignonac, Karim, (eds.) *Comportement organisationnel: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De Boeck, Paris, France.

Crant J.(2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*. Vol.26 n°3, p.435-462.

Creswell J.W. (2009). *Research design qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. 3rd edition. Los Angeles Thousands Oaks (Calif) London. Sage. 296p.

Creswell J.W., Plano V.L. et Clark C. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand. Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Cronbach L.J. (1947). Test "reliability": its meaning and determination, *Psychometrika*. Vol. 12. n°1, p.1-16.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, vol.31, 874-900.

Cropanzano, R., Rupp, D.E., Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n°1, p.160–169.

Csikszentmihalyi M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, San Francisco: Jossey-Bass, 231 p.

-D-

Dale K. et Marilyn L. Fox M.L. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, N° 1, p. 109-130

Danna K. et Griffin R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, Vol 25 n°3, p. 357-384

De Clercq D. et Belausteguigoitia Rius I. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: the role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, Vol. 45. n°4. p. 467-490.

De Cuyper N. et Hans De Witte H. (2006a). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 79, n°3, p. 395–409

De Cuyper N. et Hans De Witte H. (2006b). Autonomy and Workload Among Temporary Workers: Their Effects on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Life Satisfaction, and Self-Rated Performance, *International Journal of Stress Management* 2006, Vol. 13, n°4, p.441–459

De Cuyper N., Raeder S., Van der Heijden B.I. et Wittekind A. (2012). The association between workers' employability and burnout in a reorganization context: longitudinal

evidence building upon the conservation of resources theory. *Journal of occupational Health Psychology*. vol.17. n°2.p.162-74

Desmarais C., Abord de Chatillon E., Carrier Vernhet A., Deloche F. et Dubouloy M., (2010). *Les modes de gestion des cadres en difficulté. Cadres en difficulté et contrat psychologique : quatre regards sur le cadre en difficulté*, Apec - Les recherches en partenariat. Juillet, 116 p

D'iribarne P. (1989). *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*. Ed. Seuil, Paris. 279p.

Demazière D., Dubar C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques, L'exemple des récits d'insertion*, Paris, Coll. Essais et Recherches, Nathan.

Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B., (2001). «Burnout and engagement at work as a function of demands and control », *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, vol. 27, p.279-286

Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F. et Schaufeli W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, vol 86, n°3, p 499-512

Dewe P., Driscoll M.P et Cooper C.L. (2010). *Coping with work stress: a review and critique*. Malden, MA : Wiley 194 p.

Diener E. (1984). Subjective Well-Being, *Psychology Bulletin* vol. 95, n°3, p. 542-575

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, vol. 125, p.276-302

Donald, I., & Siu, O. -L. (2001). Moderating the stress impact of environmental conditions: The effect of organizational commitment in Hong Kong and China., *Journal of Environmental Psychology*, vol.21, p.353-368.

-E-

Edey-Gamassou (2006). *Stress et implication des agents territoriaux : une approche en termes de ressources*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris 1- Panthéon Sorbonne, présentée et soutenue publiquement le 20 juin 2006.

Edelwich J. et Brodsky A. (1980). *Burn-Out : Stages of disillusionment in the Helping Professions*. New-York : Human Sciences Press

Edwards, J., R. Caplan, R. Van Harrison. (1998). *Person-environment fit theory*.p.28-67, Cooper C.L. (Ed.), *Theories of Organizational Stress*. Oxford, England: University Press.

Edwards, J.R. & Lambert, L.S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, Vol.12, p.1-22

Edwards J.R., R.D. et Van Harrison R. (1998). *Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research in Cooper Theories of Organizational Stress*, Oxford University Press

EC (2010). European Commission, *Health and safety at work in Europe (1999–2007) – A statistical portrait*, Publications Office of the European Union, Luxembourg

Einarsen S., Hoel H. et Notelaes G., (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*. Vol. 23, n°1, p. 24-44

Eisenberger R., Fasolo P. et Davis-Lamastro V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, vol.75, p.51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, vol.71, p.500–507.

Elsbach K.D. et Bhattacharya C.B. (2001). Defining who you are by what you're not : organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, vol. 12, p. 393-413.

Emerson R.M., (1976). Social Exchange Theory *Annual Review of Sociology*, Vol. 2 p. 335-362

Epitropaki O and Martin R, (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader–member exchanges and employee outcomes *Journal of Applied Psychology*, vol 90,n°4, p.659–676.

ESENER (2012). Management of psychosocial risks at work: *An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*. *European Risk Observatory*. Report.

Etzion, Eden et Lapidot (1998). Relief From Job Stressors and Burnout: Reserve Service as a Respite, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83. n° 4, p. 577-585

Etzioni A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations – On power, involvement and their correlates*, New York : The Free Press. 584 p.

Etzioni.A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations On power, involvement, and their correlates*, Free Press (New York)

Evans G.W. et Johnson D. (2000). Stress and Open-Office Noise, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85,n°5, p.779-783

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009). *Market : Fondements et methodes des recherches en marketing*, 4ème edition. Dunod, 704p.

-F-

Feldman D.C. (1976). A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quaterly*, vol 21. p.433-437

Field A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage Publications Ltd. 3rd ed. 859 p.

Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, vol. 46, p.395-417.

Fisher, C. D. (1998). Effects of external and internal interruptions on boredom at work: two studies. *Journal of Organizational Behavior*. vol.19, n° 5, p.503–522

Flowers C.P et Bryan Robinson B. (2002). Structural and Discriminant Analysis of the Work Addiction Risk Test. *Educational and Psychological Measurement*. Vol.62, n°3, p. 517-526

Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.46, n°4, p.839-852.

Folkman, S., & Lazarus, R.S. (1980). An Analysis of coping in a Middle-Aged Community sample. *Journal of Health and Social Behaviour*, vol.21 n°3,p. 219-239.

Folkman, S. and Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.48, p.150-170.

Folkman, S., Lazarus, R.S., Gruen, R.J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, Coping, Health Status, & Psychological Symptoms, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, n°3 p.571-579.

Ford J.K, Weissbein D.A., Plamondon K.E. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction *Justice Quarterly*. vol.20, n°1,p. 159-185

French JRP, Caplan RD, Van Harrison R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York: Wiley

Freudenberger H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issue*, vol 30, n°1 p 159-165.

Fritz C., Yankelevich M., Zarubin A., et Barger P. (2010). Happy, Healthy, and Productive: The Role of Detachment From Work During Nonwork Time. *Journal of Applied Psychology* vol. 95. n°. 5. p. 977–983

Frone M.R., Russell M. et Cooper M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflicts: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*. vol.77. p.65-78.

-G-

Galais N, and Moser K, (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*. vol 62. n° 4. p. 589–620.

Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Christophe H. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*, Paris, Pearson.

Gellatly I.R., Meyer J.P. et Luchak, A.A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, vol.69, p.331–345.

Girod-Séville M. et Perret V. (2002). *Le problème des critères de validité dans les épistémologies constructivistes, une solution pragmatiste ?* chap 12. In Mourgues et al., Questions de méthodes en sciences de gestion, Editions Dunod.

Giordano Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Ed EMS. 318 p.

Glaser B.G. et Strauss A.A. (2010). *La découverte de la théorie enracinée*, Paris, Armand Colin.

Glazer S. et Kruse B., (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management* vol 15,n°4, p. 329–344.

Gobel M.; Springer J. et Scherff J. (1998). Stress and strain of short haul bus drivers: psychophysiology as a design oriented method for analysis. *Ergonomics*, Vol. 41, n°5, p563-580

Golembiewski R.T., Boudreau R.A., Munzenrider R.F., et Luo H. (1996). *Global burnout: A worldwide pandemic explored by the phase model*, Jai Press

Gonzalez-Roma V., Schaufeli W.B., Bakker A.B. et Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement : independent factors or opposite poles ? *Journal of Vocational Behavior*. vol.68. n°1. p.165-174

Gorgievski M.J., Halbesleben J.R.B. Bakker A .B. (2011). Expanding the boundaries of psychological resource theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. vol.84, n°1. p.1-7.

Gorgievski, M. J., et Hobfoll, S. E. (2008). *Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement*. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care* (pp. 1–22). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.

Gouldner A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*. vol.25, p.161-178.

Grawitch MJ, Tares S and Kohler JM, (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, vol. 14, n°3, p. 275–293.

Green D. E.; Walkey F. H. et Taylor A. J. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory: A multicultural, multinational confirmatory study. *Journal of Social Behavior & Personality*, vol 6. n°3, p 453-472.

Greenberg, J., (1980). *A theory of indebtedness*. In K.J Gergen, M.S Greenberg & RH Willis, *Social Exchange : Advances in Theory and Research*. New York, NY : Plenum press.

Greenfield S. et Nelson E. C. (1992). Recent developments and future issues in the use of health status assessment measures in clinical settings, *Medical Care*, vol 30 n°5, p. 23-41.

Greenhaus J.H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behavior », *Journal of Vocational Behavior*. vol.1. p.209-216.

Greenhaus J. H. et Beutell N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles *The Academy of Management Review*. vol. 10, n° 1, p. 76-88

Greenhaus J. H. et Parasuraman S. (1987). A Work-Nonwork Interactive Perspective of Stress and Its Consequences *Journal of Organizational Behavior Management*. vol 8, n° 2, p 37-60

Greenhaus J.H. et Sklarew N.D. (1981).Some sources and consequences of career exploration, *Journal of Vocational Behavior*, vol.18, n°1, p.1-12.

Griffin M.L., Hogan N.L., Lambert E.G. Tucker-Gail K.A. et Baker D.N. (2010). Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff, *Criminal Justice and Behavior*, vol 37 n°2, p. 239-255

Grunberg L., Moore S., Greenberg E.S., et Sikora P. (2008). The Changing Workplace and Its Effects : A Longitudinal Examination of Employee Responses at a Large Company, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44 n°2, p. 215-236

Guerrero S and Herrbach O, (2009). Manager organizational commitment: a question of support or image ? *International Journal Of Human Resource Management* vol.20, n°7, p.1536-1553.

Guo-Hua H., Lee C., Ashford S., Zhenxiong C. et Xiaopeng R. (2010). Affective Job Insecurity: A Mediator of Cognitive Job Insecurity and Employee Outcomes Relationships, *International Studies of Management & Organization*, vol. 40, n°1, p. 20-39

-H-

Hakanen J.J., Schaufeli W.B. et Ahola K., (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement *Work & Stress*, vol.22, n°3, 224-241

Hair J.F., Black W.C., Babin B.J. Anderson R.E. (2010). Multivariate Data Analysis: A global perspective. Pearson. 7th ed. 800p.

Halbesleben, J.R.B (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*. vol.91, n°5 p.1134-1145.

Halbesleben J.R.B., (2008). *Introduction : stress, burnout and health care*, chap. 1, p. 1-5. In Handbook of stress and burnout in Health Care. Nova science Publishers.

Halbesleben J.R.B. et Buckley M.R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*. Vol. 30, n°6. p. 859-879

Halbesleben, J.R.B. et Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, vol. 19, p. 208-220.

Halbesleben J.R.B., Harvey J, and Bolino MC, (2009). Too engaged ? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family. *Journal of Applied Psychology*. Vol.94. n°6. P.1452–1465.

Hall. D. T., Schneider. B., Nygren. H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, p. 176-189.

Hahn V.C., Binnewies C.,Sonnentag S., Mojza E.J., (2011). Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 16, n°2, p. 202-216

Harris G.E., Cameron J.E.,(2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being- Canadian *journal of behavioural science*. *Revue canadienne des sciences du comportement*, Vol 37(3), p.159-169

Herrbach O. (2006). A matter of feeling ? The affective tone of organizational commitment and identification , *Journal of Organizational Behavior*, vol.27, n°5, p.629-643.

Herrbach, O., Mignonac, K., et Sire, B. (2006). Identification ou implication organisationnelle ? Distinction et avantages respectifs des deux construits pour la recherche en GRH. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. vol.59. p.3–16.

Herscovitch, L., Meyer, J. P.(2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, vol 87, n°3,p. 474-487

Hirschman AO, (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.

Hirschman AO, (1986). Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria *Journal of Marketing Research*. Vol.23, n°3, p. 237-249.

Hlady Rispal, M., 2002, *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles. De Boeck Université

Hobfoll S.E. (1988). *The ecology of stress*. New York: Hemisphere

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. *American Psychologist*, vol.44,p. 513–524.

Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community*. New York: Plenum Press.

Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, vol.50, n°3, p. 337-421.

Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.84, n°1 p.116-122.

Hobfoll, S.E. et Freedy, J. (1993). *Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout*. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* p. 115-129. Washington, DC: Taylor & Francis.

Hobfoll S. E. et Shirom, A. (2000). *Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace*. p.57–81. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior*. 2nd revised ed.,. New York: Dekker.828p.

Hobfoll, S.E. et Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: conservation of resources. In T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. p. 41-61. New York: Dekker.

Hobfoll S.E. Vinokur A.D., Pierce P.F et Lewandowski-Romps L. (2012). The Combined Stress of Family Life, Work, and War in Air Force Men and Women: A Test of Conservation of Resources Theory. *International Journal of Stress Management*, Vol. 19, N° 3, p.217–237

Hochwarter W A, Perrewé PL, Ferris GR and Guercio R, (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics *Journal of Vocational Behavior* 55 (3): 277–297.

Hochwarter WA, Kacmar C, Perrew PL et Jonson D.(2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63 n°3, p.438-456.

Hoel, H., Sparks, K. et Cooper, C.L. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence stress-free working environment*. Geneva: Report commissioned by the International Labour Organization (ILO), 81p.

Hofstede (1980). *Culture's consequences : International differences in work-related values*. London : Sage publications

Hofstede G. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd Ed.). London : Sage publications

Hogan N.L, Lambert E.G, Jenkins M et Wambold S. (2006). The impact of occupational stressors on correctional staff organizational commitment : A preliminary study, *Journal of Contemporary Criminal Justice*, vol.22, n°1, p.44-62

Howard J (1996). State and local regulatory approaches to preventing WPV. *Occupational Medicine : State of the Art Reviews* vol.11 n°2.

Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, vol.17,p. 555-573.

Hunter L.H et Thatcher SMB (2007). Feeling the heat: effects of stress, commitment, and job experience on job performance, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°4, p. 953–968.

-I-J-K-

Igalens, J. & Roussel, P., (1998). *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*. Paris : Economica, Collection Recherche en Gestion.

Irving P.G. and Coleman D.F., (2003). The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations, *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue canadienne des sciences de l'administration*. Vol. 20. n°2. p.97-106.

Ito J.K. et Brotheridge C.M., (2009). Predictors and consequences of promotion stress: A bad situation made worse by employment dependence, *International Journal of Stress Management*, Vol 16 n°1, p. 65-85.

Ivancevitch J.M. et Matteson M.T. (1980). *Stress and Work*. A managerial perspective. Scott, Foresman and company.

Jackson S.E., Schuler R.S (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol.36, n° 1, p. 16-78

Jackson S.E., Turner J.A. et Brief A.P. (1987). Correlates of Burnout Among Public Service, *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 8, N°. 4, p. 339-349

Jamal (1990). Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems, and Turnover Motivation, *Human Relations* vol. 43, n°8, p.727-738,

Jamarillon F, Mulki JP and Marshall GW, (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research *Journal of Business Research*, vol.58, n°6, p.705-714.

Jaros S.J., Jermier J.M., Koehler J.W., Sincich T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation. *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n°.5 , p. 951-995

Johnston M. W., Parasuraman A.; Futrell, C.M, Black W.C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment, *Journal of Marketing Research*, vol.27, p. 333-344

Johnson J.V et Hall E.M. (1988). Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, Vol. 78, n°10, p.1336-1342

Johnson J.V, Hall E.M et Theorell T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*. vol.15, p.271-279.

Johnstone A. et Johnston L. (2005). The relationship between organizational climate, occupational type and workaholism. *New Zealand Journal of Psychology*, vol.34. n°3. P.181-188.

Jolibert A. et Jourdan P. (2011). *Marketing Research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Dunod, 604p.

Jones E., Chonko L., Rangarajan D. et Roberts J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance, *Journal of Business Research*, vol 60, n°7, p.663-671

Joyeau A, Demontrond PR and Schmidt C (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites. *Management et Avenir*. vol. 34, n°4, p. 14-39.

Kanter R.M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, vol.33, n°4, p.499-517.

Kanungo RN. (1982). Measurement of Job and Work Involvement *Journal of Applied Psychology* 67(3): 341-349.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley

Kanai A., Wakabayashi M. and Fling S. (1996). Workaholism among employees in Japanese corporations: an examination based on the Japanese version of the workaholism scales. *Japanese Psychological Research*, vol. 38, n° 4, p. 192-203.

Karasek R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 285–308.

Karasek R. et Theorell T. (1990). *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York, NY.

Kaufmann J.C., (2011). *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.130p.

Kelman H.C. (1958). Compliance, identification and internalisation: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, vol.2, p.51-60.

Keyes C.L.M (1998). Social well-being, *Social Psychology Quarterly*, vol 61, p. 121-140

Keyes C.L.M (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life, *Journal of Health and Social Behavior*. Vol. 43, n°2, p. 207-222

Keyes CLM, Shmotkin D. et Ryff C.D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 82, n° 6, p.1007–1022

Keyes C.L.M (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. vol. 73, No. 3, 539–548

Keyes C.L.M. (2006). Subjective well being in mental health and human development research worldwide: an introduction, *Social Indicators Research* vol. 77, p.1–10

Killinger, B. (1991). *Workaholics: The Respectable Addicts*. Simon & Schuster, New York, NY

King R.C et Sethi V., (1997). The moderating effect of Organizational Commitment on Burnout in information systems professionals. *European Journal of Information Systems*. vol.6. n°2. p. 86-96.

Kinnunen U. et Mauno S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*. vol.51. n°2.p.157-177.

Kinman G, and Jones F, (2008). Effort-reward imbalance and overcommitment: predicting strain in academic employees in the United Kingdom *International Journal of Stress Management*. vol.15. n°4. p.381-395.

Kobasa S.C (1982). Commitment and Coping in Stress Resistance Among Lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.42, n° 4, p.707-717

Ko J.W., Price J.L. et Mueller C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, vol.82, n°6, p.961-973.

Kompier, M. (2003). *Job Design and Well-being*. In M. Schabracq, J. Winnubst & C.L. Cooper, *Handbook of Work and Health Psychology*, p. 429-454.

Kreiner G.E. et Ashforth B.E (2004). Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, n°1. p.1-27

Kristensen T.S., Borritz M., Villadsen E. et Christensen K.B.(2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, Vol 19, n° 3, p 192-207

Künzel R. et Schulte D. (1986). "Burn-out" und Praxisschock Klinischer Psychologen (burn-out' and reality shock among clinical psychologists) *Zeitschrift für Klinische Psychologie, Forschung und Praxis*, vol.15, p.303-320 In Schaufeli W.B. et Enzmann D. (1998) *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Palo Alto: Taylor & Francis, 220 p.

-L-

Lacaze D. et Fabre C., (2005). *Présentation du concept de socialisation organisationnelle* In Delobbe, Herrbach, Lacaze, Mignonac (2005) *Comportement organisationnel*, ed. de Boeck vol. 1 P.273-302

Lambert, E.G (2003). Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, vol.31, p.155– 168.

Lambert E.G Hogan N.L (2010). Wanting Change: The Relationship of Perceptions of Organizational Innovation With Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Criminal Justice Policy Review*, vol 21, n°2, p.160–184

Lambert E.G, Hogan N.L et Jiang S. (2008). Exploring Antecedents of Five Types of Organizational Commitment Among Correctional Staff : It Matters What You Measure., *Criminal Justice Policy*, vol.19 n°4, p. 466-490

Lambert E.G., Paoline E.A. (2008). The Influence of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Criminal Justice Review*, vol. 33, n° 4, p. 541-564

Lance CE, Vandenberg RJ and Self RM, (2000). Latent growth models of individual change: The case of newcomer adjustment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. vol.83. n°1. p. 107–140.

Landsbergis PA. (1988). Occupational stress faced by health care workers: A test of the job demands-control model. *Journal of Organizational Behavior* vol. 9, n°3 p.217-239

Lapalme M.-E. et Doucet O. (2004). Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdure, *Actes du 15ème Congrès de l'AGRH*, Montréal.

Lapointe E., Vandenberghe C., et Panaccio A., (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations*. vol.64. n°12. p.1609-1631

Larson J.S. (1999). The conceptualization of health. *Medical Care Research and Review*, Vol 56, n°2, p. 123-136

Latack J.C., Kinicki A.J., Prussia G.E. (1995). An integrative process model of coping with job loss. *Academy of management Review* vol. 20 n° 2 p 311-342

Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer.

Lazarus, R.S. (1991). Psychological Stress in the Workplace. In P.L. Perrewe (Ed.). Handbook on job stress, *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 6, p.1-13.

Leana, C.R. et Florkowski, G.W. (1992). Employee involvement programs: Integrating psychological theory and management practice *Research in personnel and human resources management* Vol 10 p 233-270

Lee R.T. et Ashforth B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, *Journal of Applied Psychology*, vol. 81,n°2, p. 123-133.

Lee V. et Henderson M.C. (1996). Occupational stress and organizational commitment in nurse administrators, *Journal of nursing Administration*, Vol. 26, n°5, p.21-28

Legault, M.-J. et Belarbi-Basbous, H. (2006). Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie. *Pistes*, Vol.8 n°1.

Leiter, M. P., et Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, n°4, p. 297-308.

Leiter M.P. (1991). Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns , *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, N°2, p. 123-144

Leiter M.P. (1993). *Burnout as a developmental process : Consideration of models* p 237-250 in W.B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek Professional Burnout : recent developments in theory and research Washington, DC : Taylor & Francis

Leiter M.P et Schaufeli W.B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, stress and Coping*.Vol.9, p.229-243

Leong C.S., Furnham A. et Cooper C.L. (1996). The moderating effect of organisational commitment on the occupational stress outcome relationship *Human relations*. vol.49 n°10. p.1345-1363.

Lester S.W., Turnley W. H., Bloodgood J. M. et Bolino M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, vol.23. p.39–56.

Liang Y.W et Chu C.M. (2009). Personality traits and Personal and organizational inducements: antecedents of Workaholism. *Social behavior and Personality*. vol.37. n°5. p.645-660

Lewin K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row

Libano M.D., Llorens S., Salanova M. et Schaufeli W. (2010). Validity of a brief workaholisme scale. *Pscicothema*. Vol 22, n°1, p.143-150

Lincoln Y and Guba E, (1985). *Naturalistic inquiry*, New York, Sage.

Lodahl T.M. et Kejner M. (1965).The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*, vol.49, n°1, p.24-33.

-M-

Mackay C.J. et Cooper C.L. (1987). Occupational stress and Health: Some current issues. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Ed. Cooper C.L et Robertson I.T. Chap.6. p. 167-199. Chichester UK Wiley.

Mael F. et Ashforth B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.13, p.103-123.

Maslach C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Maslach C. et Jackson S. E., (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Organizational Behavior* Vol 2, n° 2, p 99–113

Maslach C. et Jackson S. E., (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers, *Journal of Health and Human Resources Administration*, Vol. 7, n° 2, p. 189-212

Maslach C. et Jackson S. E., (1986). *MBI: Maslach burnout inventory Manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press

Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach C., Schaufeli W.B. et Leiter M.P. (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, p 397-422

Maltin E. R. et Meyer J. P. (2009). *L'engagement et le bien-être des employés*, dans Rojot J., Roussel P. et Vandenberghe C., Comportement organisationnel volume 3, De boeck, Paris, p 339-361.

Markovits Y., J. Davis A.J. et van Dick R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol.7. n° 1. p. 77-99

Marsh, R. M., Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, pp. 57-75

March, J.G. et Simon H.A., (1958). *Organizations*, New York, Wiley.

Mathieu JE and Zajac DM, (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin* vol.108 (2): 171-194.

Matteson M.T. et Ivancevich J.M (1979). Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model *The Academy of Management Review*, Vol. 4, n°3, p. 347-357

Mayer R.C. et Schoorman F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, vol.35, n°3, p.671-684.

McGee GW and Ford RC, (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology* vol.72, n°4, p.638– 642.

McMillan L.H.W., Brady E.C., O'Driscoll M.P. and Marsh N.V. (2002). “A multifaceted study of Spence and Robbins’ (1992) workaholism battery”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, n° 3, p. 357-368.

McNeilly K. M. et Russ F.A. (1992). The moderating effect of sales force performance on relationships involving antecedents of turnover, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 12, n°1, p. 9-20.

Meijman T.F., Mulder G. (1998). *Psychological Aspects of Workload*, in P.J.D. Drenth, H. Theirry, C.J. de Wolff (eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 2, *Work Psychology*, Hove, Uk, Psychology Press

Melamed S. et Bruhis S.(1996). The Effects of Chronic Industrial Noise Exposure on Urinary Cortisol, Fatigue, and Irritability: A Controlled Field Experiment, *Journal of Occupational & Environmental Medicine* ; vol 38, n°3, p. 252-256

Meyer J.P. et Allen N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol.1, n°1, p.61-89.

Meyer J.P. et Allen N.J. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research, and application*, Thousand Oak, CA : Sage.

Meyer, J.P, Allen N.J, Smith, C.A (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78 n°4, p. 538–551.

Meyer J.P., Allen N.J. et Gellatly I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization : evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations, *Journal of Applied Psychology*, vol.75, p.710-720.

Meyer J.P, Barak I., et Vandenberghe C. (1996). Revised measures of affective, continuance and normative commitment to organization. Unpublished manuscript. Department of psychology of western Ontario

Meyer J.P., Becker T.E. et Vandenberghe C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*., Vol. 89 n°6, p 991-1007

Meyer J.P, Irving P.G., Allen N. J (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment, *Journal of organizational behavior*, vol. 19, 29 - 52.

Meyer JP and Herscovitch L, (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°3, p. 299.

Meyer J.P., Stanley D.J, Herscovitch L, et Topolnytsky L, (2002). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, vol.61, n°1, p.20-52.

Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. et Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, vol.61, n°1, p.20-52.

Meyer J.P., Stanley L.J., Parfyonova N.M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 80, n°1, p. 1-16

Meyer JP et Maltin ER. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, n°2, p. 323–337.

Meyer J.P, Stanley D.J., Jackson T.A., McInnis K.J., Maltin E.R., Sheppard L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, p. 225–245

Michaels R.E.; Dixon A. L. (1994). Sellers and Buyers on the Boundary: Potential Moderators of Role Stress-Job Outcome Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 n°1, p. 62-73

Miles M.B., Huberman M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2e Edition, De Boeck.

Millward L.J et Lee J. Hopkins L.J (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*. vol. 28. n°16. p.1530-1556

Mitus, J.S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors, *Journal of Rehabilitation*, vol. 72, p. 12-20.

Mooi E. et M. Sarstedt M. (2011). *Cluster Analysis*. Chap. 9. p.237-284. In A Concise Guide to Market Research. The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistic. Springer. 1st ed.

Moynihan D.P. et Pandey S.K (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation : Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment, *Administration & Society* vol 39 n°7, p. 803-832

Mor Barak, M.E., Levin, A., Nissly, J.A., Lane, C.J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, vol.28, p. 548-577.

Morrow P.C. (1983). « Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment », *Academy of Management Review*, vol.8, n°3, p.486-500.

Mowday R.T., Steers R.M. et Porter L.M. (1979). The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol.14, p.224-247.

Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.

Mucchielli (2004) *La conduite des réunions*, ESF éditeur, Paris, 2004

Muzammil M., Khan A.A., Hasan, F.(2007). Effect of noise, heat stress and exposure duration on operators in a die casting operation. *Occupational Ergonomics*, vol. 7 n°4, p233-245

N.O.P.

Naughton T.J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counselling and research. *The Career Development Quarterly*, vol.35. n°3 180-187.

Neboit M. et Vézina M. (2002). *Stress au travail et santé psychique*, Octarès, Toulouse.

Netemeyer R.G., Boles J.S. et McMurrian R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*. vol. 81. n°4, p. 400-410.

Neveu J.-P. (1994). A propos de l'intention de départ, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°12, p.27-38.

Neveu J.-P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire*, Edition Economica , 182p.

Neveu J.P., (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behaviour*. vol. 28, p. 21–42

Oates, W. E. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*. New York: World.

Oates K.L.M., Hall M.E.L. et Anderson T.L. (2005). Calling and conflict: A qualitative exploration of interrole conflict and the sanctification of work in Christian mothers in academia. *Journal of Psychology and Theology*. vol.33. p.210–223.

O'Driscoll MP, Ilgen DR and Hildreth K, (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences *Journal of Applied Behavior*, vol. 77, n°3, p.272-279.

O'Driscoll MP, Beehr TA, (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates, *Journal of Organizational Behavior*. vol 15. n° 2, p 141–155

O'Reilly C and Chatman J, (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior *Journal of Applied Psychology*. vol.71, n°3, p. 492-499.

Örtqvist D. et Wincent J. (2006). Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Stress Management*, vol. 13, n° 4, p.399–422

Özçağlar-Toulouse N. (2008). *Les récits de vie*, in D. Dion (coord.), *A la recherche du consommateur*, Paris, Dunod.

Özçağlar-Toulouse N. (2009). Quel sens les consommateurs responsables donnent-ils à leur consommation ? Une approche par les récits de vie. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.24, n°3, p. 3-23.

Özçağlar-Toulouse N. (2005). *Apport du concept d'identité à la compréhension du comportement du consommateur responsable : une application à la consommation des produits issus du commerce équitable* Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion à l'Université Lille 2 soutenue le 12 décembre 2005.

Panaccio A. et Vandenberghe C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior* vol.75, n° 2, p.224–236

Parasuraman S. Purohit, Y.S. (2000). Distress and boredom among orchestra musicians: The two faces of stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 5, n°1, p.74-83

Park, C.L. & Folkman, S. (1997). Meaning in the context of stress and coping. *Review of General Psychology*, vol. 1, n°2 p.115-144.

Peirce, Charles Sanders (1903). *Pragmatism as the Logic of Abduction*. In (N. Houser, ed.) *The Essential Peirce*, Indiana University Press, Bloomington, 1998; vol. II, 226–241.

Pelz, D., & Andrews, F. (1966). *Scientists in organizations*. New York: Wiley.

Penley L.E. et Gould S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement : a perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational Behavior*, vol.9, n°1, p.43-59.

Penney L.M, Hunter E.M. et Perry S.J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. vol 84. n°1. p.58–77.

Pépin R, (1991). Diagnostic et gestion du stress au travail *Revue Internationale de Gestion* Novembre: 8-18

Perret V. et Séville M. (2007). *Fondements épistémologiques de la recherche*. p.13-33 In Thiétart R.A. et coll. *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, DUNOD

Perrewe, P.L., & Zellars, K.L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process, *Journal of Organizational Behavior*, vol.20, p.739-752.

Peterson R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha, *Journal of Consumer Research*. Vol. 21. n°2.p.381–391.

Philips D.C et Burbules N.C (2000). *Postpositivism and Educational Research*. Lanham & Boulder: Rowman & Littlefield Publishers, 101p.

Piaget J.(1967), *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard.

Pinneau, S.R. Jr. (1976). Effects of social support on occupational stresses and strains, *Paper presented at the Meeting of American Psychological Association, Washington DC*.

Pines, A., et Aronson, E., et Kafry, D. (1981). *Burnout from tedium to personal growth*. New York: Free Press.

Pines A. et Aronson E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York : Free Press. 257p.

Pollard T.M. (2001). Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: the impact of uncertainty. *Work & Stress*, vol. 15, n° 1, p.14- 28

Porter G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*. vol. 1 n°1. p.70–84.

Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. et Boulian P.V. (1974). Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, vol.59, n°5, p.603-609.

Posig M. et Kickul J. (2003). Extending Our Understanding of Burnout: Test of an Integrated Model in Nonservice Occupations. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 8, n° 1, p. 3–19.

Powell D. et Meyer J. (2004), Side-bet Theory and the Three-component Model of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, pp. 157-177.

Pratt, M. G., et B. E. Ashforth (2003). *Fostering meaningfulness in working and at work*. p.309-327. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Preacher, K.J. et Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods*, Vol. 36, p. 717-731.

Preacher, K.J. et Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, Vol.40, p.879-891.

Probst T.M. (2003). Exploring Employee Outcomes of Organizational Restructuring : A Solomon Four-Group Study, *Group & Organization Management*, Vol. 28 No. 3, p. 416-439

Probst, T. M. (2009). *Job insecurity, unemployment, and organizational well-being: Oxymoron or possibility?* In S. Cartwright and C. L. Cooper (Eds.) *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 398-410). Oxford, UK: Oxford University Press.

-Q-R-

Quenneville N., Bentein K., Simard G. (2010). Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines. *Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de l'administration*. vol. 27. n°2. p. i–xvi

Rafferty A. E., Griffin M.A.(2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership *Journal of Occupational and Organizational Psychology* vol 79, n° 1, p 37–61

Randall D.M.(1987). Commitment and the Organization: The Organization Man. Revisited. *Academy of Management Review*. Vol. 12.n°3, p. 460-471.

Randall, D. M. et Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupation*, vol.18. p.194-211.

Randall D.M., Fedor D.B. et Longenecker C.O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol.36, p.210-224.

Raybaut P. (1996). *Méthode des récits de vie*, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, éd. A. Mucchielli, Armand Colin, p.198-203

Reichers A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*. vol.10, n°3, p.465-476.

Reilly N.P., (1994). Exploring a paradox: Commitment as a moderator of the stressor–burnout relationship *Journal of Applied Social Psychology*. vol. 24. n°5. p.397–414

Rhoads G.K., Singh J. et Goodell P.W. (1994). The Multiple Dimensions of Role Ambiguity and Their Impact Upon Psychological and Behavioral Outcomes of Industrial Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14 n° 3, p.1-24

Richardson AM, Burke RJ. and Martinussen M, (2006). Work and health outcomes among police officers : the mediating role of cynicism and engagement *International Journal of Stress Management* 13(4): 555-574.

Rouleau L.(2003). *La méthode biographique*, in Giordano, Y. (Coord.), Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative, Editions EMS, Chapitre 4, p.133-171, 2003.

Robinson, B.E. (1999). The Work Addiction Risk Test: Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and Motor Skills*, vol.88,p. 199–210.

Robinson S.L. et Rousseau D.M (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 15. n°3. p 245-259

Romelaer P. (2005). *L'entretien de recherche*. Chap 4.p.101-138. In Roussel et Wacheux Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. Ed. De Boeck.

Roussel P. (2005). *Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête*. Chap. 9. p.245-276 In Roussel P. et Wacheux F. Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. Ed de Boeck

Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*, Paris : Economica.

Ruderman M.N, Ohlott P.J., Panzer K. et King S.N. (2002). Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. *The Academy of Management Journal*. vol. 45, n° 2, p. 369-386

Ryff, C.D. et Keyes C.L.M.(1995), The structure of psychological well-being revisited, *Journal of Personality and Social Psychology* vol. 69, p. 719–727.

Rizzo J.R., House R.J. et Lirtzman S.I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations *Administrative Science Quarterly*. Vol. 15, n° 2, p. 150-163

-S-

Sagie A. et Koslowsky M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory *Journal of Organizational Behavior* Vol 15, n° 1, p 37–47

Salancick G.R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief* , in Staw B.M. et Salancick G.R. (coord.), New directions in organizational behavior, Chicago: St. Clair Press.

Sanchez J.I. et Brock P. (1996). Outcomes of Perceived Discrimination among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity? *The Academy of Management Journal* , Vol. 39, n°3 , p. 704-719

Sanséau P.Y (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives*. Vol.25, n°2, p. 33-57.

Sassi, N. et Neveu, J.-P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure de l'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, vol.42, n°3, p.177-184.

Schaufeli, W.B. et Bakker A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement : a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315

Schaufeli W.B., Bakker A.B., Van der Heijden F.M.M.A., Prins J.T., (2009). Workaholism Among Medical Residents: It Is the Combination of Working Excessively and Compulsively That Counts, *International Journal of Stress Management*. Vol.16. n°4. p.249-272

Schaufeli W.B. et Enzmann D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Palo Alto: Taylor & Francis, 220 p.

Schaufeli, W.B. et Leiter, M.P. (1996). *Maslach burnout inventory-general survey*, *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual*, p.19-26

Schaufeli W.B, Leiter M.P et Maslach C.(2009). Burnout: 35 years of research and practice *Career Development International*, Vol. 14, n°3, p.204 - 220

Schaufeli W.B., Shimazu A. et Taris, T.W. (2009). Driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*. Vol. 43, p.320-348.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W., et Bakker, A. (2006). *Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism*. p. 193-217 In R. Burke (Ed.): Research companion to working time and work addiction. Edward Elgar: Northampton, MA.

Schaufeli W. B., Taris T. W. et Van Rhenen W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of well-being? *Applied Psychology: An International Review*. vol. 57, n°2. p. 173-203.

Schaufeli W.B., Van Dierendonck D. et Van Gorp K. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*. Vol.10, n° 3, p 225-237

Schmidt K.H., (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*. Vol.14. n°1.p. 26-40.

Scott K. S., Moore K. S. et Miceli M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*. vol.50. n°3. p.287-314.

Seligman M. E. P. et Csikszentmihalyi M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, vol.55, p. 5-14.

Selye, H. A (1936). Syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, p.138: 32.

Selye H.A, (1956). *The Stress of Life*, New York: MacGraw-Hill

Selye H.A (1975). *Le stress de la vie - le problème de l'adaptation*, éd. GALLIMARD

Sheldon M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, p. 143-150

Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In: C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organization psychology* (pp. 25-48). Chichester, U.K.: Wiley.

Shirom, A. (2003). *Job-related burnout: A review*.p.245-265 In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

Shirom A. (2005). Special Issue:The conceptualisation and measurement of burnout, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, Reflections on the study of burnout Vol 19, n°3,p 263-270

Shirom A. et Ezrachi J. (2003). On the discriminant validity of burnout, depression and anxiety. *Anxiety, Coping, and Stress*, vol. 16, p.83-99.

Shirom A. et Melamed S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals, *International Journal of Stress Management*, vol 13, n°2. p 176-200

Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions *Journal of occupational Health Psychology*. vol.1. n°1.p.27-41.

Siegrist J. (2001). *A Theory of Occupational Stress*. p.52-66. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the Workplace: Past present and future*. London: Whurr Publishers.

Siegrist J. (2009). *Job control and reward: Effects on well being* in Cartwright S. et Cooper C.L. *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*

Siegrist J, Theorell T (2006). *Socioeconomic position and health: the role of work and employment*. In: J Siegrist, M Marmot (Eds.). *Social Inequalities in Health. New evidence and policy implications*. Oxford: Oxford University Press.

Singh J. (1998). Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople, *Journal of Marketing*, Vol. 62, n°3, p. 69-86

Siu O. and Cooper CL,(1998). A study of occupational stress, job satisfaction and quitting intention in Hong Kong firms : the role of locus of control and organizational commitment, *Stress Medicine*. vol 14. n°1. p. 55-66.

Siu O. (2002). Occupational stressors and well being among Chinese employees: the role of organisational commitment. *Applied psychology: An International Review*. vol.51. n°4. p.527-544.

Slife, B. D. et Williams, R. N. (1995). *What's behind the research: Discovering hidden assumptions in the behavioral sciences*. London: Sage.

Somers M.J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal, *Journal of Vocational Behavior* vol.74, n°1, p.75–81

Somers M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.83, p. 443–453.

Sonnentag, S., & Bayer, U.-V. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol.10, p.393–414

Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying Well and Engaged When Demands Are High: The Role of Psychological Detachment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, n° 5, p.965–976

Sonnentag S. et Fritz C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 12, n°3, p. 204-221

Sonnentag S., Mojza E.J., Binnewies C. et Scholl A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect, *Work & Stress*, vol. 22. n°3, p. 257-276

Sonnentag, S. et Zijlstra, F.R.H. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*. vol.91. n°2. p.330-350

Sparks K., Cooper C., Fried Y. et Shirom A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytic review, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70. n°4, p. 391–408.

Spector P.E. et Jex S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of occupational Health Psychology*. vol. 3. n°4. p.356-367.

Spence JT and Robbins AS, (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*. vol.58, n°1, p.160–178

Spreitzer G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, vol.38, p. 1442–1465.

Srivastava A., Bartol K.M., Locke E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N°6. p.1239–1251.

Stanley L. J., Vandenberg R. J., Vandenberghe C., & Bentein, K. (2009). Commitment profiles and turnover intentions. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.

Staw BM, (1986). Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker *California Management Review*. vol.28. n°4. p.40-53.

Stinglhamber F., Benteim K. et Vandenberghe C. (2002). Extension of the three- component model of commitment to five foci, *European Journal of Psychological Assessment*, vol.18, p.123-138.

Stoeva A.Z., Chiu R.K. et Greenhaus J.H. (2002). Negative Affectivity, Role Stress, and Work–Family Conflict *Journal of Vocational Behavior*. Vol 60, n° 1, p 1–16

-T-

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between groups: studies in the social psychology of intergroup relations*, London: Academic Press.

Tan D.S.K. and Akhtar S., (1998). Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from a Chinese cultural perspective *International Journal of Organizational Analysis* vol. 6, n°4, p.310–333.

Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Verhoeven, L. C. (2005). Workaholism in the Netherlands: Measurement and implications for job strain and work-nonwork conflict. *Applied Psychology. An International Review*, vol. 54.p. 37-60.

Taris T.W., Schreurs P.J. G. et Van Iersel-Van Silfhout I.J. (2001). Job stress, job strain, and psychological withdrawal among Dutch university staff : towards a dual- process model for the effects of occupational stress, *Work & Stress*., vol. 15 n°4, p 283-296

Tashakkori A et Creswell J., (2007). The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods research*, vol.1, p. 3-7

Tashakkori A et Teddlie C.H, (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research?* Thousands Oaks. CA:Sage

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Teo C. et Waters L. (2002). The Role of Human Resource Practices in Reducing Occupational Stress and Strain, *International Journal of Stress Management*, Vol. 9, No. 3, p.207-226

Thévenet (2007). *Le plaisir de travailler*, Eyrolles, Editions d'Organisation.

Thoresen CJ, Kaplan SA, Barsky AP, Warren CR, de Chermont K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. *Psychologic Bulletin*. vol. 129 n°6, p.914-945

Titon J, (1980). The life story. *Journal of American Folklore*, vol.93, p. 276–92.

Toppinen-Tanner S., Kalimo R. et Mutanen P.(2002). The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: eight-year prospective study of exhaustion, *Journal of Organizational Behavior*, vol 23, n° 5, p 555–570

Treadgold. R. (1999). Transcendent vocations: Their relationship to stress, depression, and clarity of self-concept. *Journal of Humanistic Psychology*. vol. 39. P 81–105.

Tremblay M, Cloutier J, Simard G, Chenevert D and Vandenberghe C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance *International Journal of Human Resource Management*. Vol.21, n°3, p.405-433.

Tucker J.S., Sinclair R.R. et Thomas J.L. (2005). The multilevel effects of occupational stressors on soldiers' well-being, organizational attachment and readiness. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol.10, n° 3. p. 276-299

-V À Z-

Vandenberg, R, Self R et Seo J.A (1994). Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures, *Journal of Management*. vol. 20. n°1, p. 123-140

Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 32, p.322-347.

Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J-C., Tremblay, M. et Fils, J-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, vol.92. n°4, p.1177-1187.

Vandenberghe C., Keyser V.D, Vlerick P. et D'hoore W. (2005). *Changements organisationnels, stress des employes et satisfaction des clients: emergence du concept de flexihealth*. Rapport

Vandenberghe, C., Landry, G., & Panaccio, A.J. (2009). *L'engagement organisationnel* p275-306. In Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (Eds.), *Comportement organisationnel* (Vol. 3). : Perspectives en théories des organisations, Motivation au travail, Engagement dans l'organisation. Bruxelles : De Boeck.

Van Dierendonck D., Schaufeli W.B. et Buunk B.P.(2001). Toward a process model of burnout: Results from a secondary analysis, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 10, n° 1,p 41-52

Van Vegchel N, De Jonge J, Bosma H, Schaufeli W, (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model : Drawing up the balance of 45 empirical studies *Social Science & Medicine* vol.60, n°5, p.1117-113

Velicer W., Peacock A. et Jackson D.N. (1982). A comparison of component and factor patterns: A Monte Carlo approach, *Multivariate Behavioral Research*, vol.17, p.371-388.

Velicer W., Eaton C. et Fava J. (2000). *Construct explication through factor or component analysis: A review and evaluation of alternative procedures for determining the number of factors or components* p. 41-71, in R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas Jackson at seventy*. Boston, MA: Kluwer

Vigoda E. (2002). Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23, n° 5, p. 571-591

Violanti, J. M. (1992). Coping strategies among police recruits in a high-stress training environment. *Journal of Social Psychology*, 132, 717-729.

Wacheux F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris.

Wacheux F. (2005). *Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe*. Chap.1. p 9-30. In Roussel et Wacheux *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Ed. De Boeck.

Wagner J. A., Leana C. R., Locke E.A. et Schweiger D.M.(1997). Cognitive and motivational frameworks in U.S. research on participation: a meta-analysis of primary. effects *Journal of Organizational Behavior*. vol 18, n° 1, p 49-65

Wallace M.J. (1983). Methodology, Research Practice and Progress in Personnel and Industrial Relations. *Academy of Management Review*. Vol.8. n°1. P. 6-13.

Wallace J.E. (2005). Job Stress, Depression and Work-to-Family Conflict A Test of the Strain and Buffer Hypotheses. *Relations industrielles/ Industrial relations (RI/IR)*. Vol 60, n°3. p.510-539.

Warr P.B. (1987a). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Oxford University Press

Warr, P.B. (1987b). *Psychology at work*. Penguin Books Ltd. 480 p.

Warr P.B. (1990). «The measurement of well-being and other aspects of mental health », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p.193-210

Warr P.B. (2005). Work, Well-being and Mental Health, Chapter 23, p.547-555 in Barling J., Kelloway E.K. et Frone M.R. *Handbook of work stress* (2005) Sage Publications, 1st edition

Warr P.B. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*, Psychology Press, 568 p.

Warr P. B.(2009). Environmental “Vitamins”, *Personal Judgments, Work Values, and Happiness* in Cartwright S. et Cooper C.L. (2009) *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*

Wasti SA, (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes *Journal of Vocational Behavior*. Vol.67, n°2, p.290-308.

Wegge J, Van Dick R, Fisher GK, West MA and Dawson JF. (2006). A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call centre work *British Journal of Management* vol.17, p.237–254.

Westman M. et Eden D. (1997). Effects of a respite from work on burnout: Vacation relief and fade-out. *Journal of Applied Psychology*, vol.82.n°4. p.516–527.

Wiener Y. (1982). Commitment in organizations : a normative view, *Academy of Management Review*, vol.7, n°3, p.418-428.

Wiener Y. et Gechman A.S. (1977). Commitment : a behavioral approach to job involvement, *Management Communication Quarterly*, vol.10, p.47-52.

Witt L.A. (1993). «Reactions to work assignments as predictors of organizational commitment : the moderating effect of occupational identification », *Journal of Business Research*, vol.26, n°1, p.17-29.

Wright TA and Hobfoll SE, (2004). Commitment, Psychosocial Well-being and Job Performance : An Examination of Conservation of Resources Theory and Job Burnout. *Journal of Business & Management* vol.9, n°4, p.389-406

Wrzesniewski A., McCauley C., Rozin P. et Schwartz B.(1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, vol. 31. p 21–33.

Wrzesniewski, A. (2003). *Finding positive meaning in work*. p.296-308 In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*.

Wynne, R., Clarkin, N., Cox, T., et Griffiths, A. (1997). *Guidance on the prevention of violence at work*. European Commission, Brussels

Yin RK, (2009). *Case Study Research : Design and Methods*, Sage, 4th edition.

Yousef D.A. (2002). Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance, and Normative Commitment: A Path Analytical Approach, *International Journal of Stress Management*, vol. 9, n°. 2, p. 99-112

Zeidner, M. (1994). Personal and Contextual Determinants of Coping and Anxiety in an Evaluative Situation: A Prospective Study, *Personality and Individual Differences*, vol.16, n°6, p.899-918.

Zhou J., Ferris G. R., (1995). The Dimensions and Consequences of Organizational Politics Perceptions: A Confirmatory Analysis *Journal of Applied Social Psychology*, vol 25, n°19, p. 1747–1764

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1. Présentation succincte des responsables de cadres et cadres interviewés dans l'étude APEC.

Annexe 2. Questionnaire CT

Annexe 3. Questionnaire pour le développement de l'échelle « absence de distance organisationnelle »

Annexe 4. Questionnaire APEC

Annexe 5. Les alphas de Cronbach sur l'échantillon complet

Annexe 6. Cas des responsables de cadres utilisés pour comparer les résultats

Annexe 7. Tableau des corrélations CT

Annexe 8. Tableau des corrélations de l'épuisement professionnel. Echantillon APEC.

Annexe 9. Tableau des corrélations de l'implication organisationnelle. Echantillon APEC

Annexe 10. Résultats des ANOVA par profil d'implication pour les variables de contrôle.

Annexe 11. Résultats de l'estimation expliquant l'épuisement professionnel sur échantillon global de l'APEC.

Annexe 12. Test d'égalité d'échantillon. (échantillon CT)

Annexe 1. Présentation succincte des responsables de cadres et cadres interviewés dans l'étude qualitative collective menée en partenariat avec l'APEC⁷⁷.

ORGANISATIONS		INTERLOCUTEURS	
Secteur d'activité	Pseudo	Pseudo	Fonction
Informatique	Infosocio	Alex	Responsable RH
Informatique	Infosocio	Franck	Directeur Général
Informatique	Infosocio	Freddy	Responsable de production
Travaux Public	Trapu	Odin	Directeur Général Adjoint
Service bancaire	Banque des neiges	Karen	DRH
Industrie Sous-traitance	Decouptech	Clovis	Directeur Industriel
Industrie Sous-traitance	Decouptech	Cloé	Responsable RH
Industrie Sous-traitance	Decouptech	Fanny	Directrice d'usine
Contrôle Qualité	Verif	Marguerite	DRH
Contrôle Qualité	Verif	Dave	Chef d'agence
Office d'HLM	HLM	Luc	DRH
Office d'HLM	HLM	Xuan	Directeur d'agence
Sportwear	Sportvet	Edmond	Directeur Général
Sport	Basket	Christelle	DRH

Tableau Annexe 1.a. Présentation succincte des entretiens réalisés auprès des responsables de cadres en difficulté.

Cadres Pseudo	Fonction	Organisation - Secteur
Derick	Directeur commercial & Marketing	Micromécanique
Eliane	Responsable clientèle international	Articles scolaires et de bureau
Parfait	Consultant avant vente et installation	Gestion de l'information (matériel et logiciel)
Marceau	Chargé d'affaires	Vente de machine outil pour l'industrie
Paul	Country Manager	Industrie du sport
Rémy	Responsable Recouvrement	Mutuelle
Kalie	Responsable Back Office	Réseau de franchise Location de véhicule
Max	Directeur commercial	Distribution de matériel électronique et industrielle
John	Responsable Planification Industrielle	Industrie du sport
Sébastien	Ingénieur de projet	Pétrole
Annie	GIS Communication manager	Industrie électrique et électronique
Elie	Responsable RH	Industrie pharmaceutique

Tableau Annexe 1.b. Présentation succincte des entretiens réalisés auprès des cadres en difficulté.

⁷⁷ Pour plus de détails se référer au rapport de l'APEC (Desmarais, Abord de Chatillon, Carrier Vernhet, Deloche. et Dubouloy, 2010).

Annexe 2. Questionnaire collectivité territoriale

Bonjour,

Ce questionnaire a pour objectif d'identifier ce qui va bien et moins bien dans votre travail. Nous avons besoin de votre participation active !

Attention, ce questionnaire est assez long. Il faut environ une demi heure pour le renseigner convenablement.

Si certaines questions vous gênent, n'y répondez pas.

Soyez assurés de la plus grande confidentialité des données recueillies, elles ne seront accessibles qu'aux chercheurs qui analyseront ces données et qui sont tenus au secret professionnel.

Certaines questions peuvent vous paraître redondantes, c'est normal et cela permet surtout de confirmer certains éléments et de procurer des informations qui permettront des comparaisons avec d'autres structures équivalentes.

Si vous avez des questions sur ce questionnaire, vous pouvez les adresser aux médecins du travail :

(email.)

Merci de votre participation :

Vos conditions de travail

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Les moyens à disposition pour travailler sont de plus en plus restreints							
Les contraintes budgétaires prennent une place de plus en plus importante							
Il faut respecter de plus en plus de procédures							
La qualité du service rendu aux usagers prend de plus en plus d'importance							
Il faut rendre des comptes de plus en plus précis et de plus en plus souvent							
La responsabilité personnelle de chacun est de plus en plus engagée							
Nous avons de moins en moins de libertés dans notre relation avec les usagers							
Nous travaillons quotidiennement avec des interlocuteurs de plus en plus nombreux							
Il faut prendre en compte dans mon travail les demandes de personnes variées (autres services, autres institutions...)							

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
J'ai accès aux informations dont j'ai besoin pour bien travailler							
Je suis noyé sous une masse d'information							
Mes tâches sont bien définies							
J'ai des objectifs clairs							

Votre rythme de travail

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Je n'ai pas assez de temps en une journée pour faire tout mon travail							
J'ai une charge de travail très importante							
Je dois travailler très vite pour que les choses soient faites							
Je me sens pressé(e) et j'ai l'impression de faire une course contre la montre.							
Je dois travailler intensément en permanence							

Combien d'heures de travail avez-vous effectué la dernière semaine travaillée ?

En moyenne combien d'heures travaillez vous dans la semaine sur votre lieu de travail ?

En moyenne, combien d'heures par semaine travaillez vous à votre domicile ?

En ce qui vous concerne, vous travaillez...

- ☐ 1. toujours au même endroit
☐ 2. dans différents endroits déterminés
☐ 3. de manière itinérante
☐ 4. de manière volante

Vous travaillez

- ☐ 1. à temps complet ☐ 2. à temps partiel

Travailler à temps partiel, est pour moi :

- ☐ 1. choisi ☐ 2. subi

La question n'est pertinente que si vous travaillez à temps partiel

Si vous travaillez à temps partiel, précisez la quotité :

- ☐ 50% ☐ 60 % ☐ 70% ☐ 80%
☐ 90%

La question n'est pertinente que si vous travaillez à temps partiel

Vous faites des heures supplémentaires

- ☐ 1. Jamais ☐ 2. Rarement ☐ 3. Parfois
☐ 4. Souvent ☐ 5. Très souvent

	Nettement moins	Un peu moins	Comme aujourd'hui	Un peu plus	Nettement plus
A court terme (<3ans), vous souhaiteriez travailler...					
Et à plus long terme (5 à 10 ans), vous souhaiteriez travailler...					

Votre métier

Dans la période récente vous diriez que votre métier...

- ☐ 1. est devenu beaucoup plus facile ☐ 3. n'a pas du tout changé ☐ 5. est devenu beaucoup plus difficile
☐ 2. est devenu un peu plus facile ☐ 4. est devenu un peu plus difficile

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Vous faites face à la violence verbale ou physique des usagers					
Vous rencontrez la souffrance des usagers					

à quelle fréquence vous êtes vous trouvé dans une des situations suivantes avec vos responsables hiérarchique et/ou collègues

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
On vous a publiquement rabaisé					
On a montré peu d'attention à ce que vous dites ou peut d'intérêt pour votre opinion					
On vous fait des remarques désobligeantes					
On s'est adressé à vous en des termes grossiers ou obscènes					
On vous a ignoré ou exclu des relations professionnelles					
On a douté de votre jugement sur une question dont vous avez la charge					
On a essayé de vous entraîner dans des discussions personnelles contre votre gré					
J'ai le sentiment d'être isolé					

Ce qui peut vous aider

Dans quelle mesure pouvez-vous bénéficier de l'aide de chacune de ces personnes quand les choses deviennent difficiles ?

	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Collègues de travail				
Partenaire, famille, amis				
Responsable hiérarchique				
Représentants du Personnel				
Service Ressources Humaines, Médecin du travail, Assistante Sociale				

Dans quelle mesure est-il facile de parler avec l'une de ces personnes

	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Collègues de travail				
Partenaire, famille, amis				
Responsable hiérarchique				
Représentants du Personnel				
Service Ressources Humaines, Médecin du travail, Assistante Sociale				

Dans quelles

mesures chacune de ces personnes a pris de son temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile ?

	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Collègues de travail				
Partenaire, famille, amis				
Responsable hiérarchique				
Représentants du Personnel				
Service Ressources Humaines, Médecin du travail, Assistante Sociale				

Des adaptations possibles

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Il m'arrive de ne pas respecter les manières de travailler prévues parce qu'elles me semblent peu efficaces							
Nombreux sont ceux qui détournent les consignes quand elles limitent leur efficacité							
Je respecte les procédures même si cela a pour conséquence de rallonger mon travail							
Pour mieux faire mon travail, il m'arrive de contourner les règles de l'organisation							
Je peux proposer de nouvelles manières de travailler							

Vous et votre travail

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Je déborde d'énergie pour mon travail							
Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier							
Je suis passionné(e) par mon travail							
Faire ce métier est stimulant							
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler							
Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité							
Je suis fier(e) du travail que je fais							
Je suis complètement absorbé(e) par mon travail							
Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail							

mon travail

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Le travail que je fais est important							
J'ai un travail qui a du sens							
Le travail que je fais contribue à rendre la société meilleure							
Ce que je fais au travail apporte une différence aux habitants de la Haute-Savoie (fait une différence pour les habitants de la Haute-Savoie).							
Le travail que je fais est utile							
J'éprouve du plaisir à aller travailler							

Vous et votre rythme de travail

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
J'ai le sentiment d'avoir le contrôle de mon temps							
Je trouve difficile de s'en tenir à un calendrier parce que d'autres contraintes m'éloignent de mon travail							
Je sous-estime le temps qu'il faudrait pour accomplir des tâches							
Je dois passer beaucoup de temps sur des tâches sans importance							
Je reporte au lendemain les tâches qui doivent pourtant être faites car je ne les aime pas							
Je me sens coupable quand j'ai du temps libre							
Je me retrouve à faire deux ou trois choses en même temps, comme déjeuner et écrire un memo tout en parlant au téléphone							
Je me retrouve encore à travailler après que mes collègues soient partis.							

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
J'aime jongler entre plusieurs tâches en même temps							
Je préfère finir complètement un projet plutôt que de devoir en mener plusieurs simultanément							
Lorsque je travaille seul, je réalise une tâche après l'autre							
Je préfère travailler sur plusieurs activités en même temps							

Votre supérieur hiérarchique

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Travaille autant que ses agents							
Montre l'exemple par son comportement							
Travaille aussi dur qu'il/elle le peut							
Donne à chacun la possibilité d'exprimer ses opinions							
Utilise les propositions de l'équipe pour prendre des décisions							
Encourage les membres de l'équipe à faire des suggestions et des propositions							
Se sent concerné par les bien-être de ses agents							
Prend le temps de discuter avec chacun							
Donne à chacun des réponses claires à ses questions							
Se sent concerné par la bonne marche du service							
Avec votre supérieur hiérarchique, il y a des tensions							

Mon supérieur hiérarchique travaille sur le même site que moi :
(Entourez la bonne réponse)

Oui

Non

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Je le vois					

Votre équipe

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Votre équipe de travail est efficace							
Un bon esprit règne dans mon service							
Dans mon service, c'est chacun pour soi							
Dans mon service, il y a des tensions							

Vous et le Conseil Général

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Je serais très heureux de finir ma carrière au Conseil Général							
Je ressens les problèmes du Conseil Général comme les miens							
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance au Conseil Général							
Je ne me sens pas attaché affectivement au Conseil Général							
Je me sens membre à part entière du Conseil Général							
Le Conseil Général a une grande signification pour moi							
Rester au Conseil Général est autant affaire de nécessité que de désir							
Ce serait très difficile pour moi de quitter le Conseil Général, même si je le voulais							
Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter le Conseil Général							
Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter le Conseil Général							

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Si je n'avais pas tant donné au Conseil Général, je pourrais penser à travailler ailleurs							
Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles							

Je ne ressens pas une obligation de rester au Conseil Général							
Je ne ressens pas le droit de quitter le Conseil Général actuellement, même si cela était à mon avantage							
Si je quittais le Conseil Général maintenant, je n'aurais aucun remords							
Le Conseil Général mérite ma loyauté							
Je ne quitterais pas le Conseil Général, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent							
Je dois beaucoup à cette collectivité							
Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes							
Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant							

Vos ressources

Parmi les éléments suivants, indiquez si ils n'existent pas, ne sont pas utilisés ou sont utilisés

	N'existent pas	Existents mais pas utilisés	Parfois utilisés	Utilisés régulièrement	Utilisés systématiquement
une réunion de service					
des rencontres avec des psychologues					
Des moments conviviaux (pauses cafés, repas de service, sorties extérieures...)					
des échanges de pratiques					
des discussions avec votre supérieur hiérarchique					
des discussions entre collègues					
des échanges avec des représentants syndicaux/représentants du personnel					
du tutorat ou de l'accompagnement					
des procédures précises de travail					
un entretien d'évaluation avec mon supérieur hiérarchique					
des entretiens avec le Médecin du Travail et/ou l'Assistante Sociale					

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Vous avez accès aux formations dont vous avez besoin pour mieux travailler							
Vous connaissez les formations auxquelles vous pouvez accéder							

Quels sont les moyens qui vous manquent et qui vous permettraient de mieux réaliser mon travail ?

Conséquences

Fatigue, épuisement, stress...

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Je me sens fatigué(e)							
J'ai du mal à me concentrer							
J'ai l'impression de ne pas avoir les idées claires							
Je me sens incapable d'être proche de mes collègues							
J'en ai par-dessus la tête							
Je me sens stressé(e)							
J'éprouve de la difficulté à réfléchir à des choses complexes							

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Je me sens épuisé(e)							
Je me sens incapable de ressentir les besoins de mes collègues et/ou des usagers							
J'ai l'impression que je n'arrive pas à concentrer mes pensées							
Je me sens physiquement vidé(e)							
Je n'ai aucune énergie pour aller au travail le matin							
J'ai l'impression que mes batteries sont à plat							
Je peine à réfléchir rapidement							

Je sens que je ne peux pas m'investir émotionnellement avec les collègues et/ou les usagers							
---	--	--	--	--	--	--	--

La place de mon travail dans ma vie

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Du fait de mes responsabilités professionnelles, je dois modifier mon planning d'activités familiales et personnelles.							
La pression que produit mon travail fait que j'arrive difficilement à remplir mes devoirs familiaux							
Les choses que je veux faire à la maison ne se font pas à cause des exigences de mon travail.							
Avec le temps que me prend mon travail, il devient difficile de s'acquitter de mes responsabilités personnelles (et ou familiales)							
Les exigences de mon travail interfèrent avec ma vie personnelle							

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Il est difficile pour moi de me détendre quand je ne travaille pas							
Je me sens obligé de travailler énormément, avec ténacité, même quand ce n'est pas agréable							
Je passe plus de temps à travailler qu'à socialiser avec des amis, que dans mes occupations favorites (hobbies) ou à pratiquer des activités de loisirs							
J'ai souvent l'impression qu'il y a quelque chose en moi qui me pousse à travailler avec ténacité							
Je reste occupé et je reste impliqué dans plusieurs projets en même temps							
Il est important pour moi de travailler dur même quand je n'aime pas ce que je fais							

Apprécieriez-vous de voir un de vos enfants choisir le même métier que vous ?

- ☐ 1. Non, en aucune manière
 ☐ 2. oui, dans une autre organisation
 ☐ 3. oui, dans cette organisation

Vous et le service rendu

(On entendra par "usagers" les personnes pour qui vous travaillez. Il peut donc s'agir des usagers du service publique mais aussi des collègues d'autres services si votre travail consiste à les servir)

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
J'ai plaisir à connaître personnellement les usagers.							
J'ai plaisir à retenir le nom des usagers.							
J'aime qu'on me fasse confiance pour fournir un service de qualité.							
J'aime satisfaire les besoins des usagers							
J'ai plaisir à délivrer le service voulu à temps.							
J'observe les usagers pour mieux les servir							
J'ai plaisir à comprendre ce que veulent les usagers.							

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
J'arrive à anticiper les besoins des usagers							
Je décrypte facilement les besoins des usagers							
Le contact avec l'utilisateur me permet de m'épanouir							
Pour moi, le problème de chaque usager est important							
Pour moi chaque usager est unique.							
J'aime m'occuper des usagers							

Santé et conséquences

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
L'année passée des difficultés dans mon travail m'ont amené à prendre des journées de repos (congé, RTT, récup) pour décompresser							
Au cours de la même période, des problèmes professionnels ont entraîné des arrêts maladie							

	Pas du tout d'accord	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord
Je prends des médicaments de type anxiolytiques, somnifères, antidépresseurs							
Quand je quitte mon travail, j'arrive facilement à oublier mes soucis professionnels							
J'ai augmenté ma consommation de café, d'alcool, de tabac...							
J'arrive facilement à dormir							
La nuit je me réveille en pensant à mon travail							

Identité

Etes-vous...

- ☐ 1. Un homme ☐ 2. Une femme

Quelle est votre année de naissance ? (indiquez les deux dernières ex. 64) : _____

Quel est votre niveau d'études ?

- ☐ 1. DEA, Master, doctorat, diplôme d'ingénieur ☐ 5. Première, terminale
☐ 2. Licence, maîtrise (bac + 3 ou 4) ☐ 6. CAP, BT, BET, BEP
☐ 3. BTS, DEUG, DUT ☐ 7. BE, BEPC, classe de collège et seconde
☐ 4. Bac ☐ 8. Sans diplôme, CEP

Quelle est votre situation matrimoniale ?

- ☐ 1. Célibataire ☐ 2. Marié(e) ☐ 3. Vivant maritalement
☐ 4. Veuf(ve) ☐ 5. Divorcé(e) ☐ 6. Séparé(e)

Combien de personnes avez-vous à votre charge ?

Depuis combien de temps travaillez-vous au Conseil Général ?

Depuis combien de temps exercez-vous votre métier actuel ?

Au sein du Conseil Général, changez-vous souvent de service ?

En moyenne, combien de temps restez-vous sur le même poste ?

Pensez-vous exercer votre métier actuel jusqu'à la retraite ?

Votre catégorie administrative

1. A 2. B..... 3. C

Pour vous qu'est ce qui fonctionne le moins bien dans votre travail ?

Qu'est ce qui fonctionne le mieux ?

Comment percevez-vous les changements qui ont affectés le Conseil Général dans la période récente ?

Toujours en ce qui concerne votre travail, si vous pouviez changer quelque chose, que feriez-vous ?

Qu'est ce qui vous empêche de le faire ?

La suite du questionnaire comporte des questions d'identification :

Pour quelle direction travaillez-vous ? Dans quel département ? Quel métier exercez-vous ? et interroge la localisation du site de travail. Elles ne seront pas incluses dans ce document pour des questions de confidentialité

Annexe 3. Questionnaire pour le développement de l'échelle de mesure « absence de distance organisationnelle »

Bonjour,

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre d'une recherche doctorale. Vos réponses sont strictement anonymes et seront uniquement exploitées à des fins académiques. La sincérité de vos réponses est cruciale pour la qualité de ce travail. Répondre à ce questionnaire devrait vous prendre une dizaine de minutes.

Merci pour votre aide.

	Jamais						Très souvent
Quand quelqu'un critique mon travail, je me sens personnellement attaquée*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand quelqu'un fait des louanges de mon travail, je me sens personnellement complimenté(e)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand quelqu'un critique mon travail, je le vois comme une opportunité d'amélioration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il m'arrive de mettre mon amour-propre entre parenthèses pour évaluer mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les émotions que je ressens vis-à-vis de mon travail influencent mes choix professionnels*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il m'arrive de mettre de côté mes émotions pour analyser une situation professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il m'arrive d'évaluer mon travail, comme s'il s'agissait de celui de quelqu'un d'autre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il m'arrive d'évaluer mon travail comme si j'étais quelqu'un d'autre (client, collègue, manager...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au travail, lorsque je dois prendre une décision, j'essaie d'analyser la situation à partir de différentes perspectives (clients, managers, collègues, autre service...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Jamais						Très souvent
Je ressens les louanges faites à mon organisation comme un compliment personnel*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ressens les critiques faites à l'égard de mon organisation comme des attaques personnelles*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon attachement pour mon organisation m'empêche parfois d'analyser correctement une situation*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il m'arrive de ne pas être objectif quand je discute des actions de mon organisation*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon attachement pour mon organisation influence mes choix professionnels*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand j'analyse une situation concernant mon organisation, je l'analyse à partir de différents points de vue (clients, dirigeants, concurrents, salariés...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lorsque je dois prendre une décision, j'essaie de mettre de côté

	Jamais				Très souvent
mon amour-propre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mes sentiments pour mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mon attachement vis-à-vis de mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quand je sors du travail,

	Pas d'accord du tout				Tout à fait d'accord
J'oublie le travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne pense pas du tout au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prends mes distances vis-à-vis du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je n'arrive pas à me détacher de mes préoccupations professionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pas d'accord du tout				Tout à fait d'accord
Avant de critiquer quelqu'un, j'essaie de m'imaginer à sa place	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si je suis certain(e) d'avoir raison, je ne perds pas mon temps à écouter les arguments des autres*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'essaie parfois d'améliorer ma compréhension des autres en imaginant les choses de leur point de vue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je crois qu'il existe deux faces pour chaque question et j'essaie de regarder les deux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je trouve parfois difficile de regarder les choses à partir du point de vue de quelqu'un d'autre*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je dois trancher un désaccord, j'essaie de considérer le point de vue de chaque partie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand quelqu'un me déçoit, j'essaie de me mettre à sa place pendant un moment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pas d'accord du tout				Tout à fait d'accord
Encore aujourd'hui, je découvre de nouveaux aspects intéressants de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il arrive de plus en plus souvent que je parle de mon travail de façon négative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dernièrement, j'ai tendance à réfléchir de moins en moins à mon travail et à effectuer mes tâches presque machinalement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère mon travail comme un défi positif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avec le temps, il est facile de se détacher de ce type de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parfois, je me sens mal juste à penser aux tâches que j'ai à accomplir au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne peux m'imaginer faire un autre type de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens de plus en plus engagé dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pas d'accord du tout				Tout à fait d'accord
Je suis gênée de faire partie de cette organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon organisation a déjà fait des choses que j'estime être honteuses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je rencontre des gens, je leur cache le nom de l'organisation pour laquelle je travaille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je trouve que mon organisation a parfois des comportements scandaleux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je veux que les gens sachent que je ne suis pas d'accord avec la manière dont se comporte mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il m'arrive d'avoir honte de ce qui se passe dans cette organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pas d'accord du tout				Tout à fait d'accord
Quand quelqu'un critique mon organisation, je me sens personnellement attaqué(e)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je m'intéresse beaucoup à ce que les autres pensent de mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je parle de mon organisation, je dis plus souvent "nous" que "ils"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère les succès de mon organisation comme étant aussi les miens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand quelqu'un dit du bien de mon organisation, je le prends comme un compliment personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si mon organisation venait à être critiquée dans les médias (pour une "sale histoire", par exemple), je serais embarrassé(e)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	vrai	faux
Je trouve parfois difficile de continuer à travailler si on ne m'encourage pas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sens parfois de la rancœur quand je ne peux pas faire les choses à ma façon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A quelques occasions, il m'est arrivé de renoncer à ce que j'avais entrepris car je ne croyais pas avoir les habiletés nécessaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quelques fois, j'ai eu envie de me rebeller contre des gens qui exercent l'autorité même si je savais qu'ils avaient raison	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peu importe la personne qui me parle, j'écoute toujours très bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il m'est arrivé de profiter de quelqu'un	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je fais une erreur, je suis toujours prête à l'admettre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'essaie parfois de me venger plutôt que de pardonner et oublier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis toujours poli même avec les gens désagréables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je n'ai jamais été contrarié lorsque les gens exprimaient des idées très différentes des miennes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il m'est arrivé d'être assez jaloux de la chance des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens parfois irrité quand les gens me demandent des faveurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je n'ai jamais dit délibérément quelque chose qui pouvait blesser quelqu'un	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identité

Etes-vous... ☐ Un homme ☐ Une femme

Quelle est votre date de naissance ? (ex: 74 pour 1974)

Quelle est votre situation matrimoniale ?

☐ Célibataire ☐ Vivant maritalement ☐ Divorcé(e)
☐ Marié(e) ☐ Veuf(ve) ☐ Séparé(e)

Nombre d'enfants

Quel est votre niveau d'études ?

☐ DEA, doctorat, diplôme d'ingénieur ☐ Bac ☐ BE, BEPC, classe de collège et seconde
☐ Licence, maîtrise (bac + 3 ou 4) ☐ Première, terminale ☐ Sans diplôme, CEP
☐ BTS, DEUG ☐ CAP, BT, BET, BEP

Catégorie socio-professionnelle

☐ Agriculteur ☐ Employé ☐ Inactif
☐ Commerçant, artisan, chef Entreprise ☐ Ouvrier ☐ Autre
☐ Cadre.Prof. Intellectuelle.Sup. ☐ Chômeur
☐ Profession intermédiaire ☐ Elève, Etudiant

Merci pour tout !

Annexe 4. Questionnaire APEC

Bienvenue sur cette enquête consacrée au bien-être au travail.

Le temps de réponse est d'une quinzaine de minutes environ. Vous pouvez interrompre le questionnaire à tout moment et le reprendre par la suite.

Attention, certaines questions vous sembleront proches : dans notre démarche de recherche, elles présentent des nuances essentielles pour différencier les réponses.

Merci d'avance de votre collaboration.

Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978, vous êtes informés que vos réponses à ce questionnaire sont traitées de façon anonyme pour les besoins d'une enquête sur la situation professionnelle des cadres réalisée par l'Apec, Observatoire de l'emploi des cadres et ne sont pas communiquées à des tiers. Vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des données vous concernant que vous pouvez exercer auprès de l'Apec, Département Etudes et Recherche, adresse électronique : etudapec@apec.fr

La réponse à la question « Actuellement, vous êtes : » est obligatoire

Actuellement, vous êtes :

Cadre salarié dans une entreprise du secteur privé,

Cadre salarié dans une entreprise du secteur public

Sans emploi ou à la recherche d'un premier emploi

Autre

Nous allons commencer par des questions qui concernent vos conditions de travail

Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord en cochant la case correspondante :

	Pas du tout d'accord ---	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord +++
Je n'ai pas assez de temps en une journée pour faire tout mon travail							
J'ai une charge de travail très importante							
Je dois travailler très vite pour que les choses soient faites							
Je dois travailler intensément en permanence							

Maintenant, pouvez-vous nous indiquer combien de temps vous travaillez par semaine, en moyenne ? Par exemple, indiquez 45 pour 45 heures

Enfin, avez-vous été confronté(e) ou non à certains de ces changements au cours des douze derniers mois ?

Un changement de mes missions	Oui	Non
Un changement d'horaires	Oui	Non
Un changement de mon lieu de travail	Oui	Non
Un changement de collègues	Oui	Non
Un changement de supérieur hiérarchique	Oui	Non
Une réorganisation de mon travail	Oui	Non
Un changement de nature technologique (progiciel, outil de production...)	Oui	Non
Un changement de dirigeants	Oui	Non
Une restructuration de l'organisation	Oui	Non
Un changement de la stratégie de mon organisation	Oui	Non

Qu'avez-vous ressenti face à ces changements ? (si au moins une réponse=oui)

	Pas du tout --	-	=	+	Tout à fait ++
Du stress					
De la colère					
De la confiance					

Maintenant, nous allons-nous intéresser au rapport que vous entretenez avec votre travail et votre carrière

Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord en cochant la case correspondante

	Pas du tout d'accord ---	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord +++
Je suis passionné(e) par mon travail							
Faire ce travail est stimulant							
Je suis fier(e) du travail que je fais							

	Pas du tout d'accord ---	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord +++
Il est difficile pour moi de me détendre quand je ne travaille pas							
Je me sens obligé de travailler avec ténacité, même quand ce n'est pas agréable							
Je travaille tellement que je n'ai plus assez de temps pour mes loisirs ou pour voir mes amis							
J'ai souvent l'impression qu'il y a quelque chose en moi qui							

me pousse à travailler avec ténacité							
Je me retrouve toujours à travailler sur de nombreux projets en parallèle							
Je me sens coupable quand je ne travaille pas							
Il est important pour moi de travailler dur même quand je n'aime pas ce que je fais							
Je me retrouve souvent à faire deux ou trois choses en même temps							
Je reste au travail après le départ de mes collègues							
Je me sens pressé et j'ai l'impression de faire une course contre la montre							

	Pas du tout d'accord --	-	=	+	Tout à fait d'accord ++
Mon métier est une partie importante de qui je suis					
Mon métier a une forte signification pour moi					
Je ne me sens pas émotionnellement attaché à ce métier					
Je m'identifie fortement à mon métier					
Pour moi, faire carrière est important					
Je suis prêt(e) à faire des sacrifices aujourd'hui pour favoriser ma carrière.					

Après mes heures de travail,

	Pas du tout d'accord --	-	=	+	Tout à fait d'accord ++
J'oublie le travail					
Je ne pense pas du tout au travail					
Je prends de la distance par rapport à mon travail					
Je n'arrive pas à me détacher de mes préoccupations professionnelles					

Nous allons maintenant nous intéresser à la relation que vous entretenez avec votre organisation

Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord en cochant la case correspondante

	Pas du tout d'accord --	-	=	+	Tout à fait d'accord ++
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation					
Mon organisation représente beaucoup pour moi					
Je suis fier d'appartenir à cette organisation					

Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation*					
Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation*					
Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens					

	Pas du tout d'accord --	-	=	+	Tout à fait d'accord ++
Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant					
Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage					
J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle					
Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle					
Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle					
Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent					

	Pas du tout d'accord --	-	=	+	Tout à fait d'accord ++
Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre					
Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages					
Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages					
Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle					
Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs					
J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle					

	Pas du tout d'accord --	-	=	+	Tout à fait d'accord ++
Je ressens les louanges faites à mon entreprise comme un compliment personnel					
Je ressens les critiques faites à l'égard de mon entreprise comme des attaques personnelles					
Mon attachement pour mon entreprise m'empêche parfois d'analyser correctement une situation					
Il m'arrive de ne pas être objectif quand je discute des actions de mon entreprise					

Mon attachement pour mon entreprise influence mes choix professionnels					
--	--	--	--	--	--

	Pas du tout d'accord ---	--	-	=	+	++	Tout à fait d'accord +++
Mon entreprise valorise ma contribution à son bon fonctionnement							
Mon entreprise se soucie réellement de mon bien-être							
Mon entreprise serait prête à m'aider si je faisais une demande particulière							
Mon entreprise se soucie réellement de mon niveau de satisfaction au travail							
Mon entreprise prend en considération mes objectifs et mes valeurs							

Nous allons maintenant nous intéresser aux relations que vous entretenez avec votre entourage

Les affirmations suivantes concernent le soutien que vous recevez de vos collègues de travail, de vos proches et de votre responsable hiérarchique. Veuillez, pour chacun d'entre eux, indiquer la fréquence à laquelle vous pouvez compter sur eux.

Quand les choses deviennent difficiles, je peux bénéficier de l'aide de :

	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Mes collègues de travail				
Mes proches : partenaire, famille, amis...				
Mon responsable hiérarchique				

Je peux facilement parler du travail avec :

	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Mes collègues de travail				
Mes proches : partenaire, famille, amis...				
Mon responsable hiérarchique				

Il arrive que ces personnes prennent de leur temps pour rendre mon travail plus facile :

	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Mes collègues de travail				
Mes proches : partenaire, famille, amis...				
Mon responsable hiérarchique				

Nous allons maintenant nous intéresser à vos relations hiérarchiques

Avez-vous des responsabilités d'encadrement ? oui ou non

Combien de personnes encadrez-vous (directement et indirectement) ?

1 à 4
5 à 9
10 à 19
20 à 49
50 à 99
100 et plus

Parmi ceux-ci combien sont des cadres ?

0
1 à 4
5 à 9
10 à 19
20 à 49
50 et plus

Les affirmations suivantes décrivent certaines opinions que vous pouvez avoir vis-à-vis de **vosre équipe de travail**. Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord en cochant la case correspondante.

	Pas du tout d'accord --	-	=	+	Tout à fait d'accord ++
Votre équipe de travail est efficace					
Un bon esprit règne dans mon service					
Dans mon service c'est chacun pour soi					
Dans mon service il y a des tensions					

Les affirmations suivantes décrivent certaines opinions que vous pouvez avoir vis-à-vis de **vosre supérieur hiérarchique**. Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord en cochant la case correspondante.

	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
--	-------------------------	--	--	--	--	--	-------------------------

Votre supérieur hiérarchique :	---	--	-	=	+	++	+++
Travaille autant que ses subordonnés							
Montre l'exemple par son comportement							
Travaille aussi dur qu'il/elle le peut							
Donne à chacun la possibilité d'exprimer ses opinions							
Utilise les propositions de l'équipe pour prendre des décisions							
Encourage les membres de l'équipe à faire des suggestions et des propositions							
Se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés							
Prend le temps de discuter avec chacun							
Donne à chacun des réponses claires à ses questions							

Maintenant nous allons nous intéresser à l'évaluation qu'à fait de vous votre supérieur hiérarchique. Veuillez indiquer

	Très en dessous des attentes	Plutôt en dessous des attentes	Conformes aux attentes	En dessus des attentes	Très au-dessus des attentes
Lors de mon dernier entretien annuel d'évaluation, mon supérieur hiérarchique a estimé que ma performance était :					

Maintenant, nous allons nous intéresser à votre bien-être au travail

Vous trouverez ci-dessous une liste d'adjectifs décrivant divers états émotionnels que vous pouvez éprouver.

En pensant aux dernières semaines, combien de fois votre travail vous a-t-il fait vous sentir :

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent	Tout le temps
Détendu(e)						
Inquiet(e)						
Déprimé(e)						
Calme						
Content(e)						
Mélancolique						

Optimiste						
Tendu(e)						
Enthousiaste						
Joyeux(se)						
Triste						
Mal à l'aise						

Vous trouverez maintenant une liste d'affirmation

Les affirmations suivantes s'intéressent à votre bien-être au travail. Veuillez indiquer la fréquence des états qui correspondent à votre vécu au travail sachant que :

Jamais = 1 ; Très peu fréquemment = 2 ; Peu fréquemment = 3 ; Parfois = 4 ;

Souvent = 5 ; Très souvent = 6 ; Toujours = 7

	1 Jamais	2	3	4 Parfois	5	6	7 Toujours
J'ai du mal à me concentrer							
J'ai l'impression de ne pas avoir les idées claires							
Je me sens incapable d'être proche de mes collègues							
J'éprouve de la difficulté à réfléchir à des choses complexes							
Je me sens incapable de ressentir les besoins de mes collègues et/ou des clients							
J'ai l'impression que je n'arrive pas à concentrer mes pensées							
Je me sens physiquement vidé(e)							
J'ai l'impression que mes batteries sont à plat							
Je suis incapable de m'intéresser à mes collègues et/ou usagers							
Je me sens épuisé(e)							

Sur une échelle de 1 (= mauvais) à 10 (excellent), comment évaluez-vous votre état de santé ?

Nous nous intéressons maintenant à vos éventuels déplacements professionnels/

Effectuez-vous des déplacements professionnels qui vous demandent de passer au moins une nuit en dehors de chez vous ?	OUI	NON
--	-----	-----

Si oui,

- a. Principalement en France
- b. Principalement à l'étranger
- c. Les deux

Par quels moyens s'effectuent principalement ses déplacements ?

- a. Avion classe économique
- b. Avion classe business
- c. Véhicule d'entreprise
- d. Véhicule personnel
- e. Train
- f. Autre. Précisez

Nombre de jours par an durant lesquels vous êtes en déplacement professionnel ?	
Durée moyenne de chaque déplacement en jours ?	
Nombre de déplacements effectués en une année.	

Vous faites ces déplacements :

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Systématiquement
Avec un ou des collègues					

Avez-vous des remarques complémentaires sur les thèmes de l'enquête ? (question ouverte)

Questions d'identité

1. Vous êtes : un homme / une femme
2. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?
 - < 30 ans
 - 30-34 ans
 - 35-39 ans
 - 40-44 ans
 - 45-49 ans
 - 50-54 ans
 - 55 et >
 - Ou 50 ans et >
3. Quel est votre niveau d'étude
 - < bac +2
 - Bac +2
 - Bac +3
 - Bac +4
 - Bac +5
 - < Bac +5
4. Quelle est votre filière de formation ?
5. Quelle fonction occupez-vous ?
 - 1 - Production industrielle-Chantier
 - 2 - Services techniques (achat, logistique, maintenance, qualité)
 - 3 - Etudes, Recherche, Développement
 - 4 - Commercial, Vente, Marketing
 - 5 - Gestion, Finance, Administration
 - 6 - Informatique
 - 7 - Ressources Humaines, Formation
 - 8 - Communication, Création
 - 9 - Sanitaire, Social et Culturel
 - 10 - Direction générale d'entreprise
 - Autre : précisez
6. Nombre d'années d'expérience professionnelle
 - < 1 an
 - 1 à 2 ans

3 à 5 ans
6 à 10 ans
11 à 15 ans
16 à 20 ans
> 20 ans

7. Ancienneté dans l'entreprise

< 1 an
1 à 2 ans
3 à 5 ans
6 à 10 ans
11 à 15 ans
16 à 20 ans
> 20 ans

8. Ancienneté dans l'emploi actuel

< 1 an
1 à 2 ans
3 à 5 ans
6 à 10 ans
11 à 15 ans
16 à 20 ans
> 20 ans

9. Secteur d'activité

Commerce-Transports
Banque-Assurance-Immobilier
Informatique
Ingénierie-R&D
Conseil et Services aux entreprises
Médias-Loisirs (dont Hôtellerie) Santé-Social
Autre : précisez

10. Combien y a-t-il de salariés dans votre entreprise ?

- < moins de 50
- 50 à moins de 250
- 250 à moins de 500
- 500 et plus
- Nsp

11. Localisation géographique de votre lieu de travail principal

Menu déroulant par régions INSEE

12. Si vous êtes d'accord pour être contacté par l'équipe de chercheur lors d'un entretien éventuel, veuillez laisser votre email.

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

Annexe 5. Les alphas de Cronbach sur les échantillons complets.

Variables	L'alpha de Cronbach		
		Echantillon CT	Echantillon APEC
Epuisement professionnel	Global	0.917	0.877
	Epuisement physique	0.915	0.957
	Epuisement cognitif	0.900	0.877
	Epuisement émotionnel	0.770	0.750
Les stressseurs			
Workaholisme	Global	0.798	0.812
	Excessif	0.651	0.743
	Compulsif	0.749	0.732
La charge de travail		0.908	0.906
L'incivilité		0.885	
Le conflit VP-vp		0.907	
Les ressources			
Implication organisationnelle	Affective	0.801	0.862
	Normative	0.687	0.912
	Continue liée aux coûts perçus	0.779	0.769
	Continue liée au manque d'alternative	0.715	0.772
L'utilité			0.880
Le soutien social	Collègue	0.896	
	Proches	0.838	
	Supérieur	0.898	
	Représentant du personnel	0.909	
	Ressources-Humaines	0.912	
Le support organisationnel perçu			0.940
La qualité du management	Management participatif		0.906
	Management Empathique		0.896
	Management Exemplaire		0.872
Le détachement psychologique du travail			0.800
L'absence de distance organisationnelle			0.773

Tableau annexe 5. L'alpha de Cronbach sur l'échantillon général

Annexe 6. Sélection des cas narrés par les employeurs

Les entretiens réalisés avec les représentants des employeurs devaient permettre d'aborder des situations de cadres en difficulté qu'ils avaient à gérer (ou eu à gérer). Dans ce cadre, ils devaient raconter comment les cadres en sont arrivés à cette situation. Les situations étant narrés par une personne extérieure (le supérieur hiérarchique), tous les cas évoqués par les responsables n'ont pu être conservés. En effet, nous n'avons conservé que les cas remplissant les conditions que nous nous étions préalablement fixées (possibilité d'évaluer le mal-être et de comprendre la relation liant les cadres avec leur organisation) et qui apportaient suffisamment d'informations pour nous permettre de conforter, réinterroger et enrichir notre

analyse. Les cas narrés par les responsables ayant confirmé les résultats tirés des analyses des cadres et n'ayant pas apporté d'éléments nouveaux, il ne nous a pas semblé utile d'en réaliser de nouveaux. Les quatre cas conservés sont présentés dans le tableau 4.3.

Pseudo	Fonction	Secteur d'activité	Cas de cadres en difficulté évoqués	Durée de l'entretien
Odin	Directeur Général Adjoint	Travaux Public	Marie	2h18
Marguerite	DRH	Contrôle Qualité	Rachel	1h07
Dave	Chef d'agence	Contrôle Qualité	Coline	1h17
Luc	DRH	Office d'HLM	Joseph	1h39

Tableau Annexe 6.. Sélection des cas narrés par les employeurs

Annexe 7. Tableau des corrélations CT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1 chargeWa	-																		
2 incivilite	,155**	-																	
3 VpVP	,431**	,302**	-																
4 IOA	-,067*	-,003	0,016	-															
5 ION	-,138**	-,041	-,036	,494**	-														
6 IOCper	-,071*	,062*	0,011	,533**	,383**	-													
7 IOCalt	0,04	,12**	,06*	-,109**	0,049	,197**	-												
8 EpEMo	,115**	,357**	,295**	-,172**	-,073*	0,01	,162**	-											
9 EpPhy	,364**	,399**	,514**	-,160**	-,115**	-,001	,227**	,506**	-										
10 EpCogn	,249**	,333**	,400**	-,163**	-,139**	0,001	,191**	,596**	,687**	-									
11 EpPro	,293**	,426**	,476**	-,191**	-,130**	0	,228**	,790**	,883**	,890**	-								
12 soutienRP	-,0025	-,0003	-,0061	0,035	0,061	,094**	0,007	-,0062	-,0049	-,0058	-,069*	-							
13 soutienRH	-,098**	-,0033	-,0069	,201**	,203**	,115**	-,085*	-,124**	-,101**	-,080*	-,117**	,371**	-						
14 soutiensup	-,0032	-,458**	-,171**	0,051	0,055	-,067*	-,174**	-,278**	-,273**	-,230**	-,304**	,168**	,137**	-					
15 soutienscoll	0,055	-,277**	-,146**	-,0054	-,0063	-,083**	-,0033	-,371**	-,133**	-,073*	-,215**	,149**	0,064	,411**	-				
16 soutienproche	-,0056	,078*	0,011	,083**	0,039	0,031	0,026	-,064*	-,0016	-,0046	-,0049	,165**	,136**	,134**	,158**	-			
17 utilite	,160**	-,131**	-,0003	,238**	,083*	,145**	-,096**	-,259**	-,123**	-,216**	-,217**	,124**	,091**	,163**	,102**	0,048	-		
18 AGE	0,061	,107**	0,053	,130**	,103**	,185**	0,015	0,054	0,032	0,047	0,054	,082*	0,054	-,109**	-,215**	-,171**	0,03	-	
19 GENRE	,177**	-,109**	-,090**	-,200**	-,077*	-,147**	0,046	-,097**	0,057	-,0002	-,0005	-,0047	-,0033	0,004	,223**	0,029	0	-,164**	-
20 statut	-,254**	0,063	-,175**	,132**	,073*	,143**	,098**	0,001	-,0057	-,070*	-,0052	,126**	,102**	-,117**	-,131**	0,053	0	0,038	-,167**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tableau 7.a Correlations de l'échantillon CT

Annexe 8. Tableau des corrélations APEC (hommes-femmes) épuisement professionnel et autres variables

	FEMMES				HOMMES			
	EpPhy	EpEmo	EpCogn	EpPro	EpPhy	EpEmo	EpCogn	EpPro
EpEmo	0.2775**				0.4130**			
EpCogn	0.3212**	0.3477**			0.4961**	0.5428**		
EpPro	0.7991**	0.6738**	0.7231**		0.8400**	0.7656**	0.8135**	
IOA	-0.2205**	-0.1809**	-0.0817	-0.2254**	-0.1733**	-0.2227**	-0.1989**	-0.2407**
ION							0.0777	
IOCper	-0.1543**							
IOCmalt	0.2868**	0.1781**	0.2050**	0.3126**	0.3180**	0.2461**	0.2670**	0.3480**
wkc	0.3857**	0.1362**	0.2121**	0.3555**	0.3697**	0.1872**	0.1955**	0.3273**
wke	0.4564**		0.1119*	0.3245**	0.4292**	0.1444**	0.2103**	0.3479**
soutienOrgan	-0.3578**	-0.1553**	-0.0930	-0.2979**	-0.3071**	-0.1746**	-0.2270**	-0.3023**
chargeW	0.4402**		0.1261**	0.3134**	0.4021**	0.1217**	0.1929**	0.3196**
detachment	-0.4012**	-0.1760**	-0.2479**	-0.3939**	-0.3806**	-0.2122**	-0.2270**	-0.3533**
ADO		0.0832	0.1229*	0.0941		0.0980*	0.1032*	0.1003*
mgtPart	-0.2661**	-0.1180*		-0.2058**	-0.2264**	-0.2069**	-0.1915**	-0.2595**
mgtExem	-0.2562**			-0.1606**	-0.1116**	-0.1206**		-0.1248**
mgtEmp	-0.3224**	-0.1379**		-0.2493**	-0.2839**	-0.2049**	-0.2132**	-0.2962**
chgtStrat	0.0836							
ChgtStress	0.3188**	0.1132*	0.1354**	0.2776**	0.3729**	0.1770**	0.2860**	0.3585**
chgtColere	0.2279**	0.0818		0.1764**	0.2532**	0.1106**	0.1820**	0.2356**
ChgtConfia~e	-0.2442**	-0.1167*	-0.1064*	-0.2249**	-0.2715**	-0.1808**	-0.2353**	-0.2894**
chgtRestru~u	0.0987*				0.0865*			0.0820
chgtmanager	0.0891				-0.0712	-0.0838*		-0.0727
chgthoraire							0.0759	

Significatif : pas d'étoile : 0.1; * 0.05, ** 0.01

Annexe 9. Tableau des corrélations APEC. : IO et les autres variables

	IOA	ION	IOCPer	IOCmalt	wkc	wke	soutienorga	chargeW	détachement	ADO	Mgtpart	MgtExem	Mgt emp	epPhy	epmo	epcogn
2	0.4232*	—														
3	0.3740*	0.3042*	—													
4	-0.2396*		0.2079*	—												
5	0.1183*	0.2258*		0.1749*	—											
6		0.1593*		0.1287*	0.5217*	—										
7	0.5985*	0.3603*	0.3750*	-0.2874*	-0.1120*	-0.1893*	—									
8				0.1690*	0.3937*	0.7120*	-0.2889*	—								
9		-0.0840		-0.1515*	-0.4890*	-0.4115*	0.2236*	-0.3347*	—							
10	0.3340*	0.2756*	0.1271*	0.1098*	0.2660*	0.1442*	0.1486*		-0.1828*	—						
11	0.4516*	0.2438*	0.2684*	-0.2429*		-0.1127*	0.5396*	-0.1979*	0.1622*		—					
12	0.3174*	0.1715*	0.1796*	-0.1547*	-0.1073		0.3762*	-0.1053	0.1836*		0.5805*					
13	0.4844*	0.2752*	0.2695*	-0.2566*	-0.1485*	-0.1760*	0.5828*	-0.2371*	0.2174*		0.8411*	0.6218*	—			
14	-0.1733*			0.3180*	0.3697*	0.4292*	-0.3071*	0.4021*	-0.3806*		-0.2264*	-0.1116*	-0.2839*	—		
15	-0.2227*			0.2461*	0.1872*	0.1444*	-0.1746*	0.1217*	-0.2122*	0.0980	-0.2069*	-0.1206*	-0.2049*	0.4130*	—	
16	-0.1989*			0.2670*	0.1955*	0.2103*	-0.2270*	0.1929*	-0.2270*	0.1032	-0.1915*		-0.2132*	0.4961*	0.5428*	—
17o	-0.2407*			0.3480*	0.3273*	0.3479*	-0.3023*	0.3196*	-0.3533*	0.1003	-0.2595*	-0.1248*	-0.2962*	0.8400*	0.7656*	0.8135*

Significatif : pas d'étoile : 0.1; * 0.05, ** 0.01

Annexe 10. ANOVA échantillon CT et APEC

CT	Ion(1)	IOCmod (2)	Impliqué (3)	Non Impliqué (4)	IOAcper (5)	IOCalt (6)	Total	Post Hoc (Tukey)	η
ChargeW	-0,06	0,09	-0,06	0,03	-0,20	0,25	0,00	5<6***	0.02
F(5,916)=3,092***	(0,92)	(1,05)	(1,04)	(1,03)	(0,96)	(1,00)	(1,00)		
SoutienRP	-0,15	0,03	0,16	-0,11	0,16	0,11	0,00		0.02
welch=2,719***	(0,79)	(0,95)	(1,21)	(0,89)	(1,31)	(1,07)	(1,01)		
SoutienRH	-0,06	-0,17	0,33	-0,12	0,44	-0,11	0,00	1<3**, 5***; 2<3;5***	0.05
w=4,720***	(0,88)	(0,79)	(1,13)	(0,92)	(1,48)	(0,77)	(1,01)	3>4;6**;5>4;6***	
Soutien sup	-0,04	-0,20	-0,23	0,16	0,26	-0,12	-0,02	4>2***,3**; 5>2;3***;6**	0.03
w=5,087***	(0,93)	(0,95)	(0,92)	(1,01)	(1,14)	(0,94)	(0,99)		
Utilité	-0,24	-0,08	0,38	0,03	0,32	-0,24	-0,01	1;2<3;5***; 3>4**;6***	0.05
W=11,088***	(0,91)	(1,10)	(0,92)	(0,95)	(0,89)	(1,12)	(1,00)	5>6***	
Age	41,40	43,87	45,32	41,31	45,58	40,56	42,72	1<3,5***; 3>4,6***; 5>4,6***	0.04
F=(5,814)6,978***	(9,01)	(9,28)	(9,28)	(9,59)	(8,71)	(8,71)	(9,30)		
Homme	0,31	0,26	0,38	0,22	0,53	0,21	0,31	1,2<5**; 3>4,6***; 5>4,6***	0.05
welch=8,170***	(0,46)	(0,44)	(0,49)	(0,42)	(0,50)	(0,41)	(0,46)		

Tableau Annexe 11.a ANOVA sur les variables de contrôle de l'échantillon CT

APEC	IOAcper	IOCmalt (2)	Non Impliqué (3)	Impliqué (4)	IOCg (5)	IONorm (6)	Total	Post Hoc (Tukey)	η
Soutien orga W=93.097***	0,59 (0,88)	-0,79 (0,60)	-0,33 (0,78)	0,74 (1,00)	-0,44 (0,78)	0,05 (0,84)	0,00 (0,99)	1>2,3,5,6*** 2<3; 4;5;6*** 2<3<4;6*** 4>5,6 / 5<6***	0.307
Mgt Part W=38.138***	0,46 (0,77)	-0,58 (0,94)	-0,13 (0,98)	0,58 (0,77)	-0,27 (1,01)	-0,04 (0,94)	0,03 (0,98)	1>2,3,4,5*** 2<3; 4;6*** / 2<5** 3<4*** / 4>5,6***	0.166
Mgt Exemp W= 20.786***	0,29 (0,90)	-0,50 (1,05)	-0,07 (1,01)	0,45 (0,85)	-0,20 (0,93)	-0,08 (0,93)	0,00 (0,99)	1>2,3,5,6*** 2< 3,4,6*** 3<4*** 4>5,6***	0.096
Mgt Empat W=55.453***	0,53 (0,78)	-0,63 (0,79)	-0,19 (0,95)	0,57 (0,88)	-0,36 (0,94)	0,02 (0,96)	0,02 (0,99)	1>2,3,5,6*** 2<3,4,6*** 3<4*** 4>5,6 *** 5<6***	0.201
Dét. psy W=4.794***	0,16 (0,88)	-0,12 (1,06)	0,18 (1,06)	-0,04 (1,00)	-0,19 (1,03)	-0,18 (0,94)	-0,02 (1,00)	1>5;6** 3>5*** 6<3**	0.024
Chgt stress W=13.226***	-0,31 (1,01)	0,35 (0,84)	-0,04 (1,02)	-0,24 (1,07)	0,27 (0,90)	0,11 (0,92)	0,01 (0,99)	1<2,5,6*** 2>3;4***, 3<5** 4<5***, 6**	0.061
Chgt colère W=22.867***	-0,43 (0,83)	0,47 (0,95)	0,08 (1,00)	-0,32 (0,89)	0,21 (1,05)	0,09 (1,01)	-0,01 (1,00)	1<2,3, 5, 6*** 2>3,4,6***3>4*** 4<5,6***	0.096
Chgt Confiance W=48.743***	0,46 (0,97)	-0,57 (0,73)	-0,31 (0,92)	0,63 (0,94)	-0,35 (0,83)	0,07 (0,94)	0,01 (0,99)	1>2,3,5,6*** 2<4,6*** 3<4,6*** 4>5,6*** 5<6***	0.193

Tableau Annexe 11.b ANOVA sur les variables de contrôle de l'échantillon APEC

Annexe 11 *Résultat estimations linéaires expliquant l'épuisement professionnel. Echantillon global de l'APEC.*

Variables	Echantillon APEC		Général	
	Ep Emotionnel	Ep Physique	Ep cognitif	Ep Professionnel
Les caractéristiques sociodémographiques				
bac2	0.171 (0.177)	-0.0272 (0.158)	-0.0838 (0.172)	0.0647 (0.147)
bac3	0.105 (0.200)	-0.267 (0.178)	-0.004 (0.186)	-0.072 (0.172)
bac4	0.122 (0.181)	-0.0323 (0.165)	0.004 (0.180)	0.102 (0.152)
bac5	0.153 (0.160)	-0.240 (0.151)	-0.043 (0.156)	-0.039 (0.134)
bac6etplus	0.162 (0.167)	-0.227 (0.157)	-0.183 (0.166)	-0.094 (0.141)
35a39ans	0.0301 (0.094)	-0.139* (0.082)	-0.132 (0.093)	-0.115 (0.082)
30a34ans	-0.058 (0.094)	-0.01 (0.081)	-0.014 (0.0945)	-0.033 (0.083)
40a44ans	-0.165* (0.0943)	-0.240*** (0.084)	-0.114 (0.091)	-0.241*** (0.082)
45a49ans	-0.0810 (0.107)	-0.376*** (0.098)	-0.151 (0.111)	-0.274*** (0.102)
Encadrant	-0.162** (0.0632)	-0.110 (0.056)	-0.266*** (0.065)	-0.208*** (0.057)
Les stressseurs				
chargeWa	-0.000 (0.03)	0.161*** (0.03)	0.060** (0.030)	0.108*** (0.029)
ChgtStress	0.0232 (0.118)	0.145 (0.108)	0.161 (0.125)	0.162 (0.102)
chgtColere	0.232 * (0.134)	-0.119 (0.128)	-0.205 (0.142)	-0.065 (0.122)
ChgtConfiance	-0.103 (0.091)	0.070 (0.085)	-0.082 (0.103)	-0.045 (0.083)
WKE	-0.096 (0.105)	0.108 (0.1)	0.033 (0.111)	0.034 (0.098)
WKC	0.009 (0.099)	0.073 (0.091)	0.111 (0.106)	0.103 (0.093)
WK	0.082 (0.120)	0.390*** (0.116)	0.225 (0.131)	0.326*** (0.123)
Les ressources				
mgtPart	-0.081 (0.059)	0.05 (0.049)	-0.025 (0.062)	0.001 (0.054)
mgtExem	0.037 (0.040)	0.026 (0.033)	0.113*** (0.042)	0.07** (0.035)
mgtEmp	-0.064 (0.062)	-0.127** (0.054)	-0.074 (0.064)	-0.123** (0.057)
soutienOrga	0.135 ** (0.079)	-0.113*** (0.039)	-0.034 (0.072)	-0.098* * (0.041)
IOAcper	-0.111 (0.106)	-0.030 (0.0946)	-0.114 (0.113)	-0.08 (0.095)
GIOCmalt	0.330** (0.154)	0.285*** (0.1)	0.216 (0.144)	0.229** (0.103)
Implique	0.253 (0.144)	0.206** (0.101)	0.424*** (0.141)	0.207 (0.107)
IOCg	0.114 (0.118)	0.242*** (0.0934)	0.320** (0.130)	0.296*** (0.099)
IONorm	0.117 (0.107)	0.093 (0.093)	0.132 (0.114)	0.165 * (0.0976)
ADO	0.076 * (0.041)	-0.020 (0.028)	0.105** (0.042)	0.050* (0.030)
detachment	-0.147*** (0.049)	-0.197*** (0.04)	-0.102** (0.049)	-0.203*** (0.043)
det2	0.060* (0.032)	0.018 (0.027)	0.009 (0.031)	0.036 (0.028)
Les variables multiplicatives				
stressXconfiance	0.033 (0.022)	-0.018 (0.02)	-0.021 (0.023)	-0.006 (0.019)
colereXstress	-0.038* (0.020)	0.02 (0.018)	0.007 (0.022)	-0.004 (0.018)
colereXconfiance	-0.023 (0.022)	0.001 (0.020)	0.035 (0.022)	0.011 (0.02)
wkXchargeW	-0.005 (0.095)		-0.211** (0.094)	
wkXdet	0.02 (0.093)		0.044 (0.099)	
ADOXImplique	-0.257*** (0.099)		0.073 (0.105)	
ADOXIONorm	0.157 (0.154)		0.156 (0.149)	
soutorgaXIOA	-0.178 (0.126)		0.068 (0.139)	
soutorgaXIOCmalt	-0.409*** (0.111)		-0.308*** (0.096)	
soutorgaXIOCg	0.032 (0.032)		0.007 (0.032)	
soutorgaXimp	0.0391 (0.032)		0.052 (0.035)	
detXADO	-0.002 (0.097)	-0.064 (0.085)	-0.187* (0.098)	-0.110 (0.097)
soutorgaXADO	0.069 (0.089)	-0.015 (0.078)	-0.106 (0.090)	-0.018 (0.083)
_cons	0.135 (0.365)	-0.767** (0.362)	-0.318 (0.397)	-0.549* (0.329)
Taille échantillon	977	977	977	977
R ² ajusté	0.105	0.354	0.150	0.292
Test de Fisher	F(34,942)=14.35***	F(34,942)=22.12***	F(42,934)=4,78***	F(42,934)=5.72***

Note : L'écart-type est présenté entre parenthèse. *p<0.1, ** p<0.05, ***p<0.01, **** p<0.001

Annexe 12. Test de differences d'échantillon.

2-group Hotelling's T-squared = 9.1150046

H0: Vectors of means are equal for the two groups

$F(7,885) = 1.2934$ Prob > $F(7,885) = 0.2503$

Echantillon étudié		Echantillon valeur manquantes		
Variable	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.
zsioa	-.0518542	.9682313	.0588624	1.022974
zsion	-.0344582	.950106	.1337537	1.126508
ZSIOCper	-.0404703	.96547	.0299654	1.05621
ZSIOCalt	-.0150338	.9910918	-.0141109	.9948075
ZchargeWa	-.0122892	1.006829	.0759618	.9951779
Zwke	.0065528	.9884372	.082923	1.033131
Zwkc	-.0312696	.9813742	.1496398	1.057086

Résumé :

Si les fragilités individuelles et les conditions de travail sont accusées de conduire à l'épuisement professionnel, cela n'explique pas pourquoi un individu décide de s'enfermer dans une situation intenable pouvant le mener au suicide plutôt que de mettre fin au lien l'unissant à son organisation. Ce lien se nomme l'implication organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990). Ainsi, dans un contexte où les organisations cherchent à renforcer le lien qui les unit à chacun de leurs salariés, nous nous interrogeons sur le rôle joué par l'implication organisationnelle dans l'explication de l'épuisement professionnel. L'implication organisationnelle est un concept multidimensionnel (Meyer et Allen, 1991) négativement lié à l'épuisement professionnel, notamment dans sa dimension affective. Les études relatives aux autres dimensions sont beaucoup plus rares. Par ailleurs, Meyer et Maltin (2010) soulignent la contradiction des recherches s'intéressant au lien indirect entre l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. Dans cette recherche nous nous intéresserons à toutes les dimensions de manière simultanée à l'aide d'une approche par profil permettant de capter les interactions entre les dimensions (Meyer *et al.*, 2012). Le lien direct et indirect qui unit implication organisationnelle et épuisement professionnel sera étudié à la lumière de la conservation des ressources. Pour cela, nous mobilisons une méthodologie mixte combinant principalement une étude qualitative et deux études quantitatives. Les données analysées dans cette recherche défendent la thèse selon laquelle l'implication organisationnelle est une ressource à double tranchant qui permet de protéger les individus de l'épuisement professionnel mais qui peut devenir néfaste sous certaines conditions.

Mots clés : Burnout. Epuisement professionnel. Implication organisationnelle. Théorie de la conservation des ressources. Workaholisme. Incivilité. Détachement. Risques psychosociaux

Abstract :

If individual weaknesses and working conditions are accused to lead to burnout, this does not explain why an individual decides to stay in an unbearable situation that could lead him to suicide rather than cut the link binding him to his organization. This link is called organizational commitment (Mathieu & Zajac, 1990). Thus, in a context where organizations seek to strengthen the bond between each of their employees, we question the role of organizational commitment in explaining burnout. Organizational commitment is a multidimensional concept (Meyer & Allen, 1991) negatively related to burnout, especially in its affective dimension (Meyer & Maltin, 2010). Studies related to the other dimensions are rare. Besides, Meyer and Maltin (2010) highlight the contradiction of the researches related to the indirect link between organizational commitment and burnout. In this research, we focus on all dimensions simultaneously, using an approach-based profile to capture the interactions between dimensions (Meyer *et al.*, 2012). The direct and indirect relations that link organizational commitment to burnout are enlightened by the conservation of resources theory (Hobfoll, 1988, 2001). To do this, we mobilize a mixed methodology combining a qualitative study and two quantitative studies. The data analyzed in this study defend the thesis that organizational commitment is a double-edged resource that protects individuals from burnout but that can be harmful under certain conditions.

Keywords: Burnout, Organizational commitment. Conservation of resources theory. Workaholism. Incivility. Detachment. Psychosocial risks.